

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE EXPANSIÓN DE LA MARCA DE CERVEZA MILLER
GENUINE DRAFT DE LA EMPRESA CERVECERÍA NACIONAL EN
EL CANAL TRADICIONAL DE LA CIUDAD DE QUITO

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

JUAN CARLOS ESPINOSA VELASCO

DIRECTOR: ING. FRANCISCO MOSCOSO

QUITO, AGOSTO 2014

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Francisco Moscoso

INFORMANTES:

Ing. Rene Morales

Ing. Ramiro Soria

DEDICATORIA

A mi familia, en especial a mis padres Patricio y Nancy, quienes con su esfuerzo, dedicación y constancia me guiaron a cumplir este objetivo y a mis hermanos Giovanni y Sebastian por ser un ejemplo de superación y profesionalismo.

¡Esto lo hago por ustedes!

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la guía y fuerza para poder culminar esta etapa.

A mi familia por el apoyo diario y desinteresado, así como el esfuerzo por que curse mis estudios.

A mi director; el Ing. Francisco Moscoso por guiar y supervisar la consecución de este trabajo, así como al Ing. Ramiro Soria y el Ing. Rene Morales quienes dedicaron su conocimiento y tiempo en su revisión.

INDICE

1. DIAGNÓSTICO DE MILLER GENUINE DRAFT, 6

- 1.1 Breve descripción de la empresa Cervecería Nacional, 1
- 1.2 Ingreso de Miller al Mercado Ecuatoriano, 7
- 1.3 Diagnóstico Factores Externos, 9
 - 1.3.1 Factores Económicos, 9
 - 1.3.2 Factores Demográficos, ~~19~~20
 - 1.3.3 Factores Ambientales, ~~23~~24
 - 1.3.4 Factores Sociales, 26
 - 1.3.5 Factores Tecnológicos, ~~27~~28
 - 1.3.6 Factores Políticos, ~~29~~30
- 1.4 Diagnóstico Factores Internos, ~~32~~33
 - 1.4.1 Descripción del Producto Miller, ~~32~~33
 - 1.4.2 Descripción del Organigrama Estructural, ~~37~~38
 - 1.4.3 Descripción de los Procesos Internos de Gestión, ~~38~~39
 - 1.4.4 Matriz Análisis FODA, ~~40~~42
 - 1.4.5 Descripción de la Filosofía Corporativa, ~~46~~48

1.5 Diagnóstico de las Fuerzas Competitivas, ~~50~~52

1.5.1 Competencia – Rivalidad Interna, ~~50~~52

1.5.2 Poder de Negociación de los Proveedores, ~~50~~52

1.5.3 Productos Sustitutos – Amenaza de Ingreso, ~~51~~53

1.5.4 Poder de Negociación de los Compradores, ~~51~~53

1.5.5 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores, ~~51~~54

1.5.6 Mega Fuerza del Gobierno, ~~53~~55

1.6 Diagnóstico de la Competencia, ~~53~~56

1.6.1 Competencia Directa, ~~53~~56

1.6.2 Competencia Indirecta, ~~56~~58

1.7 Aspectos Regulatorios, ~~56~~59

1.7.1 Marco legal influyente en las actividades de la empresa, ~~56~~59

1.7.2 Tipo de empresa y constitución, ~~57~~60

1.7.3 Entidades de regulación, ~~58~~60

2. ESTUDIO DE MERCADO, 60

2.1 Definición del Mercado Objetivo, ~~59~~62

| | |
|--|---------------------------|
| 2.2 Segmentación del Mercado, | 60 <u>63</u> |
| 2.2.1 Definición de la Población, | 62 <u>65</u> |
| 2.2.2 Definición de la Muestra, | 63 <u>66</u> |
| 2.3 Aplicación de Instrumentos de Campo, | 66 <u>69</u> |
| 2.3.1 Resultados de la Entrevista, | 66 <u>69</u> |
| 2.3.2 Resultados del Grupo Focal, | 70 <u>74</u> |
| 2.3.3 Resultados de la Encuesta, | 78 <u>82</u> |
| 2.4 Estudio de la demanda, | 101 <u>105</u> |
| 2.4.1 Comportamiento de la demanda objetivo, | 101 <u>105</u> |
| 2.4.2 Proyección de la demanda, | 104 <u>108</u> |
| 2.5 Estudio de la oferta, | 104 <u>108</u> |
| 2.5.1 Comportamiento de la oferta, | 105 <u>109</u> |
| 2.5.2 Proyección de la oferta, | 105 <u>109</u> |
| 2.6 Demanda Insatisfecha, | 106 <u>110</u> |
| 2.6.1 Cálculo de la demanda Insatisfecha, | 107 <u>111</u> |

3. PROPUESTA DE PLAN DE EXPANSIÓN, 109

- 3.1 Ingreso de Miller al Mercado Ecuatoriano, ~~108~~112
 - 3.1.1 Segmentación de Mercado, ~~108~~112
 - 3.1.2 Objetivos Específicos de Marketing, ~~108~~112
 - 3.1.3 Descripción de las 4 Ps de Mercado, ~~112~~116
 - 3.1.4 Definición de las Ventajas Competitivas a Incorporar, ~~118~~122
 - 3.1.5 Definición del Posicionamiento de Marca, ~~120~~124
 - 3.1.6 Estrategias Corporativas, ~~121~~125
 - 3.1.7 Matriz Cuadro de Mando Integral, ~~123~~127
- 3.2 Propuesta de Estructura Interna, ~~127~~131
 - 3.2.1 Análisis del Ciclo de Vida del Producto, ~~127~~131
- 3.3 Propuesta estratégica, ~~128~~132
 - 3.3.1 Estrategias de Desarrollo, ~~130~~134
 - 3.3.2 Estrategias de crecimiento, ~~133~~137

4. ESTUDIO FINANCIERO DEL PLAN DE EXPANSIÓN, 138

- 4.1 Determinación de la inversión y financiamiento, ~~138~~142

4.2 Presupuesto de Ventas, ~~145~~149

4.4 Costos de implementación del Plan de Expansión, ~~147~~151

4.5 Definición del Plan de Expansión, ~~150~~154

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones, ~~160~~164

5.2 Recomendaciones, ~~163~~167

RESUMEN EJECUTIVO

El mercado de comercialización de cerveza en el país, ha establecido importantes niveles de competitividad en busca de alcanzar un adecuado posicionamiento de marcas nacionales e importadas para disponer de altos niveles de rentabilidad. De esta manera, marcas como Club Verde, Club Roja, Budweiser, Corona, Becks, Heineken, Miller, Negra Modelo, Stella Artois varían constantemente sus estrategias a fin de generar atributos en la mente de los consumidores que permitan su reconocimiento y diferenciación.

Por su lado Miller Genuine Draft, cerveza que es importada por Cervecería Nacional desde Noviembre 2010, busca nuevos mecanismos de comercialización a los actualmente implementados y desarrollar su posicionamiento. En la actualidad, sus estrategias se han basado en modelos de desceme, en donde su comercialización se enfoca en mercados exclusivos como supermercados grandes, bares y restaurantes de categoría y AASS.

El plan de expansión de marca es un mecanismo de orientación y guía para la empresa a fin de que pueda optimizar de mejor manera los recursos técnicos, tecnológicos, humanos y financieros disponibles para elevar la participación de mercado. Su gestión permite mantener una efectiva organización interna que fomente el rendimiento de cada recurso permitiendo aportar con valor agregado hacia el cliente.

El presente Plan determina un diagnóstico situacional de Cervecería Nacional, donde se identifican sus principales fortalezas en el mercado ecuatoriano, específicamente en el de bebidas así como sus oportunidades en cuanto a posicionamiento y desarrollo de cobertura para su marca importada; Miller Genuine Draft, sus amenazas en concepción, adopción y conocimiento del consumidor vs otras marcas importadas y las debilidades que posee la organización como líder en la industria que compite.

A partir de la necesidad de la marca de expandirse, se presenta la segmentación de mercado que nos permite identificar la población con las características de nuestro consumidor target, la misma que nos facilitó información clave para poder determinar las características del cliente (detallista) al que vamos a impactar. Es importante resaltar la utilización de herramientas de investigación tales como grupos focales y de encuestas que determinaron el Brand Awareness aún bajo de la marca, pero que identificaron fortalezas de la marca en cuanto a comunicación y adopción de acuerdo a los valores de Miller tales como: marca súper Premium, importada y de imagen exclusiva, valores que la marca busca amplificar.

Posteriormente se establece las estrategias de mercado que permitirán a Miller expandirse en cuanto a estrategia de precio, de comunicación, y promoción, así como el impacto inicial al cliente (detallista) y la ejecución a nivel de Trade (visibilidad en el punto de venta y comunicación de marca) para llegar al consumidor final de la manera esperada: impactar el mercado tradicional sin dejar de ser una marca Premium.

Finalmente se fijó tres escenarios financieros de la marca que fijaron la viabilidad de la ejecución de la expansión, determinando los gastos administrativos y operacionales que representa su impacto en el mercado tradicional de Quito en tres meses, el mismo que se

consideró como tiempo adecuado para permitir desarrollar las estrategias propuestas así como tiempo base para obtener resultados consistentes.

INTRODUCCIÓN

“El desarrollo de un plan de expansión representa para todo negocio la disponibilidad de prever coordinadamente un conjunto de acciones alineadas al cumplimiento de objetivos requeridos para mejorar sus condiciones en el mercado” (Peters, 2008, p.9). En este caso, es importante citar que el plan de expansión establece las actividades necesarias a cumplir para permitir ampliar la cobertura de marca, es decir que nuevos nichos de mercado puedan acceder al producto, lo que se orienta a tener una mayor participación.

Su desarrollo debe estar respaldado por estrategias innovadoras las cuales incentiven a la demanda la adquisición del producto, permitiendo mejorar los niveles de ingreso y rentabilidad. Su gestión es fundamental, más aun cuando en el mercado de cervezas importadas en el Ecuador, la competencia como Corona, Heineken, entre otras se encuentran en procesos agresivos de expansión lo que puede afectar considerablemente el sostenimiento de Miller.

La elaboración y búsqueda de un esquema que permita estudiar la compatibilidad de la marca en nuevos segmentos de mercado, como el mercado de masas; demanda la búsqueda de herramientas adecuadas que son requeridas para permitir una efectiva expansión. Es importante y vital para una marca en desarrollo buscar nuevos puntos de

contacto con el consumidor, para mejorar su reconocimiento y por ende consumo. Por esto, es necesario elaborar un estudio de segmentación de mercado, junto a un plan estratégico de expansión que permita elevar los volúmenes de comercialización en base a la apertura de nuevos puntos de venta, que permitan la incorporación efectiva de clientes que actualmente no consumen el producto por desconocimiento o falta de accesibilidad.

El uso de fuentes primarias que proporcionen información vital del mercado en el cual se busca expandir y sus principales atributos será indispensable a fin de contar con estrategias efectivas que incentiven la compra del producto por parte de nuevos segmentos. De igual manera las fuentes secundarias son indispensables ya que permiten conocer los procesos requeridos sustentados en teorías actualizadas las cuales orienten un desarrollo efectivo del plan, abarcando todas las áreas necesarias para permitir su implementación.

En la actualidad Cervecería Nacional cuenta con recursos necesarios para sostener la expansión de esta importante marca, no obstante su desarrollo solo será efectivo en la medida que los estudios realizados orienten su ejecución, lo que justifica la realización de la misma.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO DE MILLER GENUINE DRAFT

1.1 Breve descripción de la empresa Cervecería Nacional

La empresa Cervecería Nacional fue fundada en la ciudad de Guayaquil el 9 de octubre de 1887 buscando captar el mercado nacional mediante la fabricación de un producto nacional, tomando en cuenta que en aquella época solo existía cerveza importada. Su rápida aceptación en cuanto a los productos fabricados sustentaron una amplia expansión teniendo en el año 1910 la inauguración de su primera planta productiva ubicada en el barrio las Peñas junto al río Guayas. Su fabricación se basó en el tipo de cerveza Pilsen registrando la marca Pilsener en el año de 1913 alcanzando un posicionamiento de liderazgo mismo que se mantiene hasta la actualidad.

Desde sus inicios, una de sus características fue el desarrollo de planes sustentables de comercialización acompañados de publicidad de calidad, misma que en el año 1924 fue impresa por primera vez en su historia a todo color, aspecto innovador en el mercado ecuatoriano en aquella época. Como se observa, la empresa siempre se caracterizó por la utilización de medios innovadores de mercadeo, permitiéndole expandir su comercialización en las diferentes regiones del país.

Su crecimiento en ventas, le permitió aumentar sus procesos productivos, teniendo en el año 1940 una renovación total de su planta productora que facilitó el incremento del 40% de su producción, contando con la incorporación de los primeros procesos mecánicos que reducían la incidencia humana en la producción de la cerveza. Su crecimiento permitió que la empresa incorpore procesos que anteriormente se encontraban tercerizados. De esta manera, en el año de 1960 incorporó la primera flota propia de distribución caracterizada por llevar impresa la marca Pilsener en cada uno de sus vehículos. El control de la flota fomentó mayor cobertura de su producto, permitiendo fortalecer su presencia a nivel nacional lo que facilitó la creación de nuevas marcas complementarias. En el año de 1966 nace la marca Club en donde se presentó un hecho particular dado por la presencia de la Miss Universo de ese año Margaretha Arvidson, misma que fue un aspecto inédito en el mercado nacional y que determinaba su visión innovadora en cuanto al manejo publicitario, dicha personalidad de aquella época, fue imagen del lanzamiento de la marca, utilizada principalmente en medios de comunicación masivo: revistas, prensa escrita, vallas.

La creación de la nueva marca estuvo acompañada de una nueva planta productora, creada en el año de 1985 en Pascuales ubicada en el Km 16 1/2 vía Daule. Posteriormente, en el año de 1994 se hace el lanzamiento de la cerveza Club en lata lo que motivó a modernizar sus instalaciones, implementando el sistema de Súper Línea con capacidad de embotellamiento de 100.000 botellas de 578 ml por hora.

En el año de 1998 se lanza la marca Cerveza Dorada y en el 2000 Pony Malta permitiendo abarcar nuevos segmentos de mercado. En este mismo año, la empresa alcanza la certificación ISO 9001 focalizándose en la estandarización de sus procesos internos y la búsqueda permanente de un mejoramiento continuo en todos sus procesos de producción y administración.

En el año 2001 se lanza al mercado la cerveza Pilsener Light buscando captar el mercado femenino y personas que buscan productos de baja concentración de calorías, mostrando la intención de la empresa en abarcar varios segmentos de mercado. En el año 2002, la empresa obtiene su certificación ISO 14000 relacionada al cuidado del medio ambiente, factor que determina también su voluntad por evitar la contaminación ambiental contando con procesos de bajo impacto y con productos de alta calidad para el consumidor.

En el año 2003 la empresa introdujo una nueva línea de productos dada por el lanzamiento del agua Manantial, buscando integrarse en el mercado con la oferta de nuevas alternativas que le permitan consolidar un mayor mercado. Este proceso dio lugar a nuevas estrategias de mercadeo, en donde destacó la inversión en el fútbol ecuatoriano, campeonato que en este año tomo el nombre de Copa Pilsener. De igual manera, la preocupación por disponer de procesos de calidad, fomentó la obtención de una nueva certificación, en este caso el BASC Sistema de Gestión de

Control y Seguridad Física. También se obtuvo la certificación OHSAS Sistema de Administración de Seguridad y Salud Ocupacional. Finalmente, en este año la empresa hace un donativo a la ciudad de Guayaquil de la primera planta ubicada en el Barrio las Penas, aprovechando que este sector obtuvo un importante desarrollo turístico en la ciudad.

En el año 2004, la empresa continúa con la apertura de nuevas líneas de productos. En este caso lanza la marca Clausen que cobija varias presentaciones de producto en botella y latas. Su lanzamiento busca una nueva alternativa de cerveza, más light para cubrir mercados principalmente que optan por productos de la competencia. En este mismo año la empresa obtiene la certificación HACCP, Sistema de Análisis de Riesgos.

El crecimiento de la empresa continuó en el año 2005, con la apertura de una nueva planta de tratamiento de aguas residuales que permitieron mejorar la evacuación de los desechos en la producción. En el año 2006, la empresa obtiene el certificado NSF National Sanitation Foundation en el producto Manantial. De igual manera en este año, la empresa hace una renovación de su imagen de la marca principal Pilsener. Posteriormente, en el 2007 renueva su marca Pony y lanza el producto agua mineral con gas Manantial.

Debido a su interés por ingresar al mercado accionario, la empresa cambia su razón social a Cervecería Nacional CN S.A y en 2008 funda la empresa

Únete y Reciclemos enfocada a programas de responsabilidad social. En este mismo año, la empresa lanza el producto Conquer una cerveza dirigida a la población joven. Posteriormente, en el año 2009 la empresa renueva su imagen de Pony Malta y lanza al mercado nuevas presentaciones del producto, ampliando su planta productora con una inversión de 8 millones de dólares.

En la actualidad, la empresa ha mantenido su política basada en productos de calidad, certificaciones de respaldo y amplia expansión, convirtiéndose en una empresa referente en el Ecuador misma que le ha hecho acreedor del 1er lugar en el ranking mundial de fábricas de la organización. Como se puede observar, una de sus características ha sido siempre la innovación en cuanto a sus estrategias de mercado que le han permitido posicionar sus marcas en posiciones de liderazgo a nivel nacional.¹

1.2 Ingreso de Miller al Mercado Ecuatoriano

La cerveza Miller Genuine Draft pertenece a la empresa SAB Miller PLC ubicada en Wisconsin Estados Unidos, siendo introducida en el Ecuador mediante un acuerdo comercial en el cual la empresa Cervecería Nacional paso a ser una subsidiaria en el país de esta compañía.

De esta manera, en el año 2005 la empresa pasa a ser parte de la empresa SAB Miller PLC, segunda en importancia a nivel mundial en volumen y

¹ Información proporcionada por Cervecería Nacional

ventas con una producción que supera los 170 millones de hectolitros anuales y cobija más de 170 marcas.

La decisión de convertirse en subsidiaria en Ecuador de esta empresa se fundamenta en varios objetivos. El primero es ingresar al país una de las principales marcas Miller de cerveza a nivel mundial, el segundo es aprovechar su experiencia para fomentar procesos de mejora y el tercero tener la posibilidad de internacionalizar las marcas nacionales aprovechando el respaldo de esta empresa.

La importación directa de la cerveza Miller inicia en el año 2010 buscando captar el mercado ecuatoriano que disfruta de la cerveza importada, aprovechando el nivel de posicionamiento de esta marca y su capacidad de proyección. Dentro de su comercialización una de las principales barreras ha sido la restricción a la importación de licores que ha afectado principalmente a esta marca como también a Budweiser, Heineken, Stella Artois, entre las principales. Entendiendo que los principales consumidores de cerveza oscilan entre los 26 a 45 años, el precio de venta representa un factor trascendental en el comportamiento de compra, situación que ha afectado a esta marca. Si bien es cierto, la calidad del producto es indiscutible, el perfeccionamiento de los procesos locales de producción de cerveza han generado altos niveles de competencia situación que no marca realmente un elemento diferenciador que permita su posicionamiento².

² Información proporcionada por Cervecería Nacional

Pese a que esta marca se comercializa en 80 países en el mundo, su posicionamiento en el país ha sido complicado. Entre los principales problemas a los que la marca se ha enfrentado para su posicionamiento son:

- No utilización de estrategias de comunicación ATL: las estrategias de marca desde su introducción van enfocadas en experiencias al consumidor en el POS.
- Marcas globales competidoras en el mercado con comunicación internacional en medios masivos, llevan consigo campañas globales de imagen; principalmente Corona y Heineken.
- Nuevos aranceles para bebidas alcohólicas importadas: disminución de presupuesto en otras actividades para que esta alza no se lleve en su 100% al consumidor, disminución de negociación/rentabilidad al detallista vs cervezas nacionales.

1.3 Diagnóstico Factores Externos

1.3.1 Factores Económicos

Tras la dolarización de la economía en el año 2000, el desempeño económico del país viene mostrando un crecimiento constante, gracias a las condiciones favorables externas y a la estabilidad de los precios a nivel interno.

Según el Banco Central del Ecuador la producción total de bienes y servicios, ha presentado escenarios favorables como el ocurrido en el 2008, que gracias al incremento del precio del petróleo el PIB creció en 7,24% con relación al 2007.

Existieron también escenarios desfavorables como en el 2009, donde la economía se contrajo alrededor de 6,88 % con respecto al 2008, ello se debió a los efectos de la crisis económica mundial y a la contracción en las inversiones en el país.

Tabla No. 1- Desempeño económico del país (PIB TOTAL)

| DESEMPEÑO ECONÓMICO DEL PAÍS (PIB TOTAL) | | | | |
|---|-------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
| EN MILES | | | | |
| AÑOS | VALOR PIB | | CRECIMIENTO ECONÓMICO | |
| | NOMINAL | REAL | NOMINAL | REAL |
| 2006 | 41.763.230 | 21.962.131 | - | - |
| 2007 | 45.789.374 | 22.409.653 | 9,64% | 2,04% |
| 2008 | 54.208.522 | 24.032.490 | 18,39% | 7,24% |
| 2009 | 52.021.864 | 24.119.453 | -4,03% | 0,36% |
| 2010 | 57.978.116 | 24.983.318 | 11,45% | 3,58% |
| 2011 | 65.945.432 | 26.607.840 | 13,74% | 6,50% |
| 2012 | 71.625.395 | 28.031.231 | 8,61% | 5,35% |
| PROMEDIO | 55.618.848 | 24.592.302 | 9,63% | 4,18% |

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013.

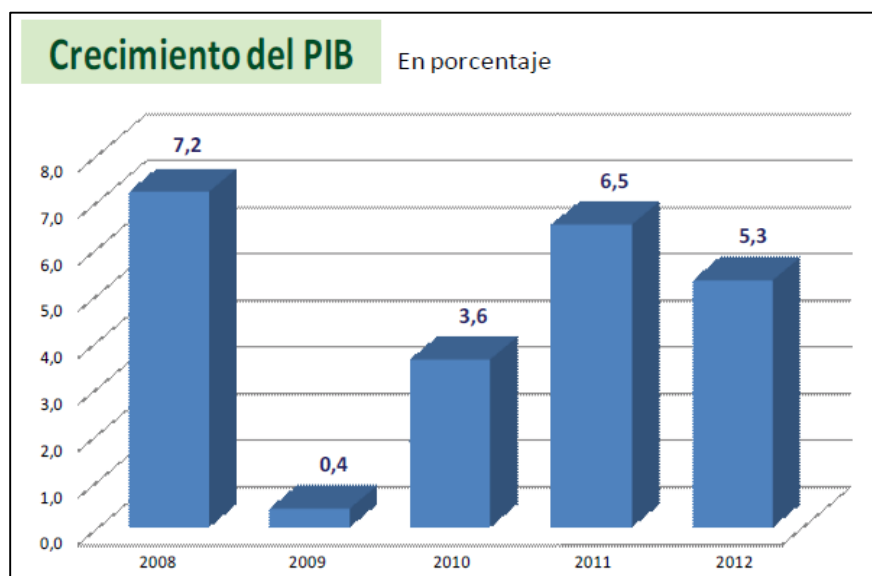
Elaborado por: Autor

El crecimiento económico promedio anual real del país durante el periodo 2006-2012, se mantiene en 4,18%, en tanto que el crecimiento económico nominal es del 9,63%.

La economía del país está ligada al desempeño del sector petrolero, su crecimiento presentará comportamientos conforme se incrementen las exportaciones de petróleo, pero sobre todo por las variaciones del precio del barril que puedan presentarse, situación que representa una dependencia poco favorable tomando en cuenta que es un recurso no renovable.

Producto Interno Bruto PIB

Gráfico No. 1- Producto Interno Bruto PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla No. 2- Crecimiento del PIB por Sectores (%)

| Rama de Actividad / Años | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|------------|------------|----------|------------|------------|
| A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura | 5,4 | 1,5 | -0,2 | 4,6 | 5 |
| B. Explotación de Minas y Canteras | 1 | -2,4 | -2,5 | 5,4 | 0,4 |
| C. Industrias Manufactureras (excluye refinación de Petróleo) | 8,1 | -1,5 | 6,7 | 6,2 | 9,4 |
| Carnes y Pescado Elaborado | 5,9 | 0,7 | 3,9 | 6,6 | 10,3 |
| Cereales y Panadería | 2,6 | 3,3 | 9,4 | 2,6 | 5,9 |
| Elaboración de Azúcar | 2,8 | -10 | 24,5 | 5,3 | 7,7 |
| Productos Alimenticios Diversos | 4,7 | -6 | -2,4 | 4,6 | 5,6 |
| Elaboración de Bebidas | 16,5 | 6,6 | 17,1 | 14 | 22,8 |
| Fabricación de Productos Textiles, Prendas de Vestir | 2,6 | 3,8 | 6 | 7,2 | 9,2 |
| Producción de Madera y Fabricación de Productos de Madera | 16 | -25,7 | 13,9 | 10 | 11 |
| Papel y Productos de Papel | 14,1 | 3 | 4,5 | -0,7 | 5,6 |
| Fabricación de Productos Químicos, Caucho y Plástico | 16,4 | 10,7 | 10,1 | 4,5 | 8,9 |
| Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos | 8,6 | 3,5 | 1,5 | 3 | 4,9 |
| D. Suministro de Electricidad y Agua | 20,2 | -12,2 | 1,4 | 8 | 5 |
| E. Construcción y Obras Públicas | 13,8 | 5,4 | 6,7 | 14 | 5,5 |
| F. Comercio al por Mayor y al por Menor | 6,6 | -2,3 | 6,3 | 6,6 | 6 |
| G. Transporte y Almacenamiento | 5,4 | 3,7 | 2,5 | 6,1 | 5,3 |
| H. Servicios de Intermediación Financiera | 11,2 | 1,7 | 17,3 | 7,8 | 3,5 |
| I. Otros Servicios | 7,1 | 1,7 | 5,4 | 5,5 | 5,4 |
| J. Servicios Gubernamentales | 14,6 | 5,4 | 0,5 | 2,8 | 5,3 |
| K. Servicio Doméstico | -5,5 | 0,5 | 4,7 | 0,5 | 1 |

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

Analizando la estructura del PIB, se observa que la industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%. La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas, en donde se ubica justamente el tema de investigación, encontrando que es fundamental para el dinamismo económico nacional. De igual manera la producción de madera y la fabricación de maquinaria y equipo lideran el crecimiento del sector industrial, en donde tres de las once ramas de esta actividad productiva

ecuatoriana observan un aumento de la tasa de variación anual del PIB en 2012.

Así, el sector de elaboración de bebidas como se mencionó anteriormente tuvo un crecimiento del 14%, mientras que la producción de madera y fabricación de productos del sector aumentaron en un 10%. El tercer lugar de este índice ofrecido por el Ministerio de Industrias y Producción (MIPRO) ubica a la fabricación de maquinaria y equipo con un 7,5% de crecimiento con respecto a 2011.

Otros sectores que aumentaron su producción son la fabricación de productos textiles y prendas de vestir (7,2%), carnes y pescado elaborado (6,6%), elaboración de azúcar (5,3%), productos alimenticios diversos (4,6%), fabricación de productos químicos y caucho (4,5%), fabricación de otros productos minerales (3%), cereales y panadería (2,6%). En tanto que los sectores que disminuyeron su tasa de variación anual son papel y productos de papel (-0,7%) y elaboración de productos de trabajo (-5%).

Adecuadas Tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), que el País ha disfrutado en los últimos años, con la excepción de la recesión del 2009. Así, según las cifras del Banco Central del Ecuador, el 2008 creció 7,2%; el 2010 su nivel bajó y llegó a 3.6%; el 2011, el porcentaje repunta nuevamente y se ubica en 6.5%; para finalmente el 2012, llegó a 5.3%. Al finalizar el año 2013, el Producto Interno Bruto (PIB) del

Ecuador superará el 4% y la inflación llegará al 4,4%, según las autoridades del Banco Central, quienes presentaron sus proyecciones económicas para este periodo.

Analizando los resultados obtenidos con la expansión de la cerveza Miller, se observa que el negocio se encuentra en un mercado creciente, aspecto que determina la aceptación del mercado por estos productos siendo un entorno favorable para fomentar el crecimiento de la marca. Para la economía nacional, el sector de las bebidas muestra un aporte considerable al PIB (14%), situación que debe ser aprovechado con estrategias que fomenten la diferenciación del producto y su respectivo reconocimiento.

Tasa de inflación

De la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador, la tasa de inflación durante el periodo 2006-2012, se mantiene a un promedio anual del 4,75%. El año donde se presentó una mayor tasa fue el 2008, esto en razón del incremento de los precios internacionales de las materias primas como el trigo, maíz, y algodón.

El mejor desempeño se vivió en el 2010, con una tasa anual del 3,33% gracias a las tasas negativas de los grupos de productos de prendas de vestir, calzado, servicios diversos, esparcimiento y cultura.

Tabla No. 3-Tasa de inflación

| INFLACIÓN | |
|------------------|----------------|
| AÑO | % ANUAL |
| 2006 | 2,87% |
| 2007 | 3,32% |
| 2008 | 8,83% |
| 2009 | 4,31% |
| 2010 | 3,33% |
| 2011 | 5,53% |
| 2012 | 5,09% |
| PROMEDIO | 4,75% |

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.

Elaborado por: Autor

“La inflación mensual a julio del 2012, registro el 0,78%, porcentaje inferior al registrado en igual mes del 2011 (0,55%); el resultado general se atenuó por el aporte nulo de la división de consumo de la educación” (BCE. Síntesis Macroeconómicas. Tomado el: 12-09-2013 de: www.bce.fin.ec)

Generalmente, el proceso inflacionario ha estado acompañado por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios, sin embargo una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

La tasa de inflación del Ecuador hasta de abril del 2013 es del 3,03% según datos registrados en el Banco Central del Ecuador.

La estabilidad en el comportamiento de la tasa inflacionaria en el país, representa un factor favorable para la expansión de la marca Miller, en el sentido de que permite realizar presupuestos confiables acorde a los objetivos propuestos. La estabilidad económica fomenta el crecimiento sostenido, aspecto en donde la innovación y creatividad en las estrategias formuladas pasan a ser el principal factor de competitividad. En este caso, la inflación de un dígito en promedio en el periodo estudiado, establece un comportamiento adecuado de la economía en donde no se presentan variaciones drásticas que pueden afectar al consumidor en general y por ende su capacidad de compra.

Tasa de interés

La tasa de interés activa es aquella que las entidades del sistema financiero cobran por las líneas de crédito que entregan. A decir del Banco Central del Ecuador, entre los años 2007 y 2012, ésta tasa se redujo de 10,06% a 7,84%. En el 2007 se presentó la tasa mayor, en tanto que para el 2012, se espera la tasa menor dentro de este periodo. La tasa de interés pasiva, se la define como aquella tasa que se paga a los depósitos, la misma que paso de 5,36% en el 2007 a 4,38% en el 2012, que al igual que la tasa activa, su tendencia es decreciente.

Tabla No. 4-Tasas de interés

| COMPORTAMIENTO DE LA TASA DE INTERÉS | | | |
|--------------------------------------|------------------|--------|-------------------|
| AÑO | TASA REFERENCIAL | | MARGEN FINANCIERO |
| | ACTIVA | PASIVA | |
| 2007 | 10,06% | 5,36% | 4,70% |
| 2008 | 9,79% | 5,54% | 4,25% |
| 2009 | 9,20% | 4,70% | 4,50% |
| 2010 | 9,03% | 4,74% | 4,29% |
| 2011 | 8,17% | 4,53% | 3,64% |
| 2012 | 7,84% | 4,38% | 3,46% |

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.

Elaborado por: Autor

Otro aspecto a analizar es el comportamiento del margen financiero, entendido como la diferencia entre la tasa activa y la tasa pasiva, el mismo que se ha reducido de una forma sostenible durante el periodo 2007-2012. “Este margen se redujo en 1,24 puntos porcentuales durante el periodo en mención” (BCE. Síntesis Macroeconómicas. Tomado el: 12-09-2013 de: www.bce.fin.ec)

“A partir del 2007, el Tribunal Constitucional dictaminó que el Banco Central del Ecuador calcule mensualmente las tasas máximas tomando en cuenta el promedio de las tasas efectivas de las últimas cuatro semanas, hecho que ha permitido una reducción sostenida en las tasas máximas en todos los segmentos de crédito”(BCE. Síntesis Macroeconómicas. Obtenido el: 12-12-2012. Desde: www.bce.fin.ec/2012)

La tasa de interés activa hasta mayo del año 2013 es del 8.17% y la tasa pasiva es del 4.53% según datos publicados en la página web del Banco Central. En razón de lo expuesto con anterioridad, las tasas de interés es una variable que incide positivamente al plan de expansión requerido, puesto que al mostrarse una tendencia decreciente, el costo financiero será menor, por lo que optar por fuentes de recursos provenientes del sistema financiero para apalancar las operaciones del negocio, resulta conveniente.

Tabla No. 5- Tasas de interés Bancos privados del Ecuador

| Banco | Año 2012 activa | Año 2012 pasiva |
|--------------------|------------------------|------------------------|
| Banco de Guayaquil | 11,21% | 4.74% |
| Banco Pichincha | 11,20% | 4,75% |
| Banco del Austro | 11,23% | 4,72% |

Fuente: Investigación propia, 2012.

Elaborado por: Autor

Como se puede observar en la tabla anterior, la tasa de interés activa del Banco de Guayaquil en el año 2012 era de 11,21%; de igual manera en el mismo año el Banco Pichincha tenía una tasa activa de 11,20%, en tanto que la tasa pasiva correspondía a un 4,75%; mientras que el Banco del Austro presentaba en ese mismo año una tasa activa de 11,23% y una pasiva de 4,72%. Por lo que se puede establecer que los tres bancos en cuestión presentaban una diferencia mínima con respecto a las tasas de interés, aspecto que determina poca variabilidad en el caso de requerir

créditos para el financiamiento requerido en la expansión de la marca de la Cerveza Miller Genuine Draft.

El control mantenido en la tasa activa promedio establece una posibilidad de financiamiento mediante el crédito bancario, aspecto que permite optar por esta alternativa en el caso de que las estrategias requeridas para la expansión de marca requieran recursos financieros adicionales a la capacidad de la empresa. Esta situación determina dos ventajas; la primera disponer de fuentes de financiamiento para garantizar adecuados planes de mercadeo y promoción necesarios para expandir la marca y la segunda establecer presupuestos con poca variación basados en el control de las tasas de interés en el mercado, evitando que se produzca incrementos inesperados en las cuotas de pago que pueden afectar la liquidez de la empresa.

1.3.2 Factores Demográficos

En Ecuador, existe una mala distribución de la riqueza que ha producido que el 13% del total de la población sea pobre, el 70% sea de clase media, es decir puede cubrir sus necesidades básicas y el 17% de clase alta. (BCE. Síntesis Macroeconómicas. Tomado el: 12-09-2013 de: www.bce.fin.ec). En los últimos 5 años el gobierno encabezado por el Eco. Rafael Correa ha instado por que esto cambie a través del SRI, redefiniendo los tributos a base de ingresos para fortalecer de igual manera los obtenidos por estos, y

generarlos en inversión social. Sin embargo la distribución de la riqueza en Ecuador todavía tiene deficiencias en varios niveles tanto privados como públicos que ponen en cuestionamiento las diferentes decisiones adoptadas por ambos sectores.

Entre los principales indicadores que determinan el desarrollo de la sociedad se citan los siguientes:

Índices de natalidad.

Esta variable da el número promedio anual de nacimientos durante un año por cada 1000 habitantes, también conocida como tasa bruta de natalidad.

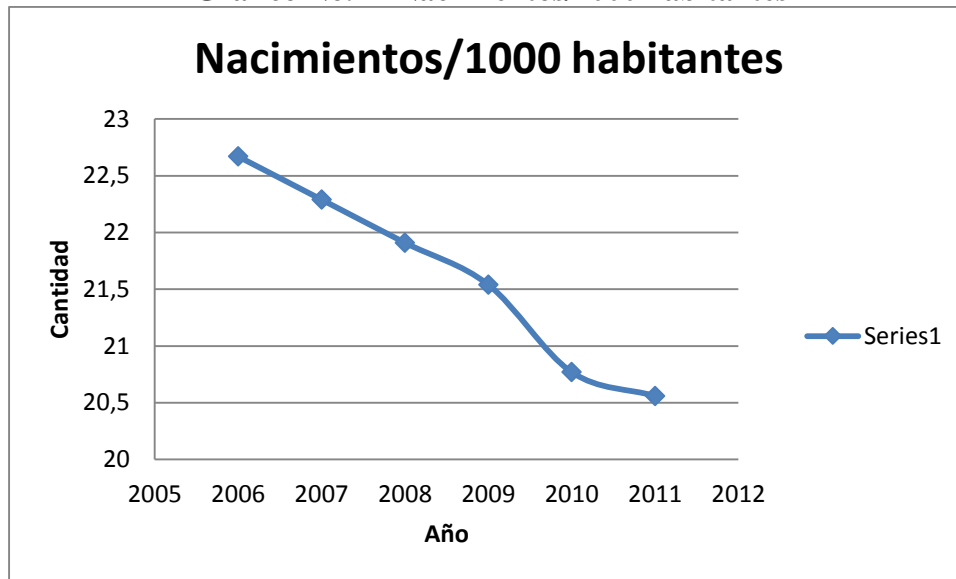
La tasa de natalidad suele ser el factor decisivo para determinar la tasa de crecimiento de la población. Depende tanto del nivel de fertilidad y de la estructura por edades de la población.

Tabla No. 6- Índices de natalidad

| Country | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ecuador | 21,54 | 20,77 | 20,32 | 19,96 | 19,6 |

Fuente: INEC, Estadísticas Diciembre 2012

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 2- Nacimientos/1000 habitantes

Fuente: INEC, Estadísticas Sociales Diciembre 2012

Elaborado por: Autor

En este cuadro y grafico se evidencia claramente que la tasa de natalidad del Ecuador está experimentando un decremento en estos últimos años, registrando un promedio por cada 1000 personas de 20 bebés en el año 2012. Su respuesta se debe principalmente a campañas de educación para evitar el embarazo infantil y a la situación económica, entre otros.

Crecimiento Poblacional

La tasa de crecimiento poblacional es el promedio porcentual anual del cambio en el número de habitantes, como resultado de un superávit (o déficit) de nacimientos y muertes, y el balance de los migrantes que entran y salen de un país.

El rápido crecimiento demográfico puede ser visto como una amenaza por los países vecinos. En el Ecuador la tasa de crecimiento poblacional en lo que va del año 2012 es de 0,935%. Mientras su evolución se detalla en el siguiente cuadro y gráfico. (Censo INEC, 2012: s/n)

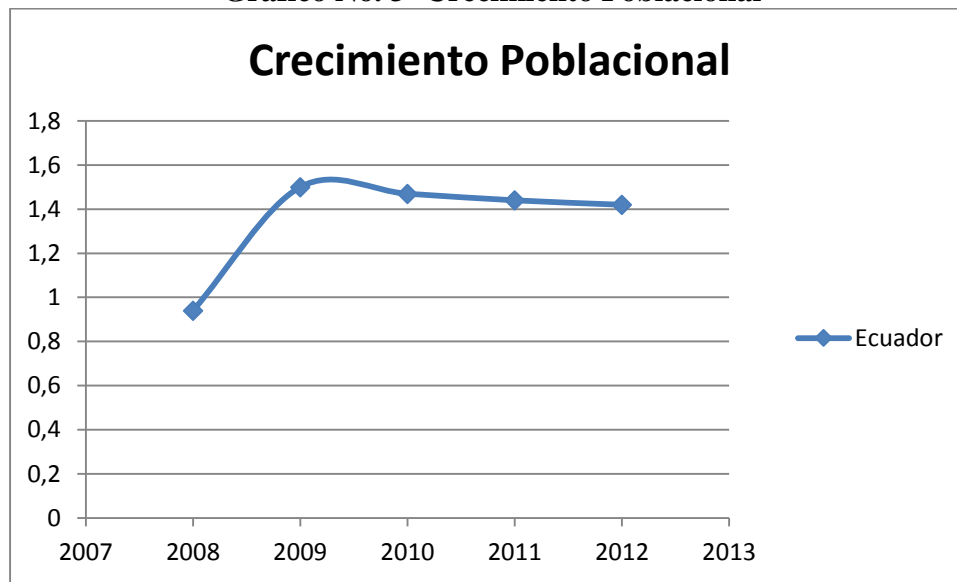
Tabla No. 7- Tasa de crecimiento poblacional

| Country | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|---------|------|------|------|------|------|
| Ecuador | 0,94 | 1,5 | 1,47 | 1,44 | 1,42 |

Fuente: INEC, Estadísticas Sociales Diciembre 2012

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 3- Crecimiento Poblacional



Fuente: INEC, Estadísticas Sociales Diciembre 2012

Elaborado por: Autor

La condición social del Ecuador, se ha caracterizado por una mala distribución de la riqueza que ha originado que la mayor parte de la población no cuente con los servicios considerados como básicos.

En la actualidad, se ha definido como se indicó el Plan del Buen Vivir, el mismo que busca una mejor distribución de la riqueza buscando elevar la calidad de vida de los habitantes, situación que es necesario verificar si se produce en el corto, mediano y largo plazo.

La tendencia de mejorar la distribución de la riqueza establece una mayor capacidad de compra de la población, aspecto que es positivo incentivar la economía nacional. En este caso, es importante citar que la cerveza importada va destinada a segmentos de la población, generalmente con mayor capacidad de pago, situación que se ve beneficiada en la medida de que la población disponga de mayores recursos económicos, aspecto que puede reflejarse en un incremento de las ventas producto a mayor posibilidad de la población por acceder a este tipo de productos.

Igualmente, para Cervecería Nacional así como para toda industria ya sea de consumo masivo, proveedora de servicios, proveedora de intangibles. El índice de crecimiento poblacional representa una variable para el crecimiento sostenible que se busca cada año, así como la inflación.

1.3.3 Factores Ambientales

A nivel mundial incluido el Ecuador existe una mayor concientización sobre el cuidado del medio ambiente, misma que busca evitar una mayor contaminación y promover la recuperación de áreas afectadas principalmente por el desarrollo de actividades económicas sin control. A

continuación, se presentan los principales parámetros de gestión referente a este importante tema que deben ser considerados en toda actividad económica como la expansión de una marca.

Leyes Ambientales

Debido a la contaminación existente a los diferentes recursos naturales, las leyes referentes a los temas ambientales han aumentado su cobertura.

Actitudes hacia el Medio Ambiente

El mayor compromiso con el respeto al medio ambiente promovido por el marco legal y los diferentes movimientos y asociaciones en Ecuador como por ejemplo los impulsados por Fundación Natura, establecen condiciones más rígidas que las empresas deben cumplir para la protección del medio ambiente.

Muchas de estas exigencias representan inversión para las empresas quienes tienen que adecuar sus procesos y equipamiento según las normas de protección del medio ambiente. (Hernández, 2010: p.24)

Las instituciones de educación superior deben incorporar en sus procesos de enseñanza temas relacionados al cuidado ambiental, promoviendo una cultura de cuidado y conservación. Es fundamental, que la población ejerza de manera más decidida actividades preventivas y correctivas que impulsen una mejor sociedad.

El mayor control ambiental es un factor determinante que debe tomarse en consideración en la formulación de estrategias de expansión en la medida de que su desarrollo no debe generar impactos negativos que afecten el entorno. El uso de publicidad impresa por ejemplo, debe ser efectuada mediante el reciclaje de papel evitando de esta manera la deforestación. De igual manera, su publicación no puede afectar visualmente a la población, aspecto que representa una posible forma de contaminación. En este sentido, la propuesta de estrategias para la expansión de la marca deben estar basadas en procesos de mercado adecuados que estimulen a la demanda a la compra del producto, evitando que estas generen impactos negativos que puedan comprometer la estabilidad ambiental. La efectividad de las mismas tiene un amplio margen de evaluación, debiendo considerar que su desarrollo no genere situaciones de riesgo para las condiciones ambientales existentes.

Para Cervecería Nacional es muy importante mantener los procesos ambientales en regla, al ser una empresa manufacturera de gran volumen; se impone a normativas ambientales rígidas que generan para la empresa constante inversión en procesos amigables para el medio ambiente. Cervecería Nacional ha sido reconocida en numerosas ocasiones con varios certificados emitidos por los entes reguladores que la hacen una empresa comprometida con el medio ambiente, como la reciente declarada Empresa Eco-Eficiente por parte del Ministerio del Ambiente.

1.3.4 Factores Sociales

Ecuador es un país multicultural, en donde sus extensas tradiciones y comportamientos determinan sus procesos de consumo. Clasificado en función de las Regiones, es importante diferenciar los comportamientos de consumo tanto en la Sierra como en la Costa, Región Insular y Oriente que pueden variar en cuanto a colores, sabores y demás factores que conforman un producto de consumo masivo. (Valiente, 2010:p. 102)

Valores y normas de la Población.

Los valores de solidaridad y entrega a los demás, la paz y la unidad, son valores que rigen la sociedad ecuatoriana. Es importante citar que la globalización ha modificado varias costumbres, creando comportamientos que deben ser estudiados por la empresa para enfocar adecuadamente sus estrategias.

Para la definición de estrategias que permitan la expansión de la marca Miller es fundamental establecer una relación de su ejecución con los valores y principios que rigen a la sociedad. Es decir, las estrategias deben relacionarse a las costumbres, comportamiento e idiosincrasia, debiendo acoplarse a los procesos de consumo, preferencia en gustos y formas de actuar de la población para que el producto sea aceptado.

Es claro que las estrategias definidas solo serán efectivas en la medida de que están se relacionen a la forma de ser de la población, buscando que el

producto sea aceptado para disponer del cumplimiento de presupuestos que permitan mantener un crecimiento sostenido.

1.3.5 Factores Tecnológicos

La tecnología se ha convertido en un factor que ha transformado el comportamiento de la población en los diferentes ámbitos de la sociedad. Aspectos como la educación, salud, trabajo y demás tienen en la tecnología un apoyo permanente que ha permitido fortalecer la comunicación e información.

Ecuador no es un país productor de tecnología, al contrario es consumidor de la misma, situación que encarece ampliamente su utilización, restringiéndola a los sectores de mayor poder adquisitivo. Esta situación constituye uno de sus principales limitantes que afectan su desarrollo.

En Ecuador como en el mundo, el internet va consolidándose como el principal instrumento de comunicación en el sector urbano, empresarial. Su capacidad de interacción entre emisor y receptor establece amplias oportunidades para informar, entretener, comunicar, entre otros. Sin embargo en el país, su limitación principalmente radica en los costos de servicio, el analfabetismo digital y la infraestructura técnica que demanda la instalación de redes, donde Ecuador es uno de los países más caros en el

mundo para este servicio. La necesidad de equipamiento informático para su uso, representa en la actualidad su principal limitante.

Según la Superintendencia de Telecomunicaciones Suptel, existen en el país 3.333.459 usuarios de este servicio, lo que representa el 23,3% de la población. Las provincias con mayor concentración de usuarios es Pichincha, Guayas, Tungurahua, Azuay, Chimborazo y Manabí. (Supel, 2012:s/n)

La baja accesibilidad de la población rural a este importante servicio, ha generado altos niveles de analfabetismo informático, nombre dado a la incapacidad de las personas a utilizar este recurso. Sin duda esta situación es un limitante a su desarrollo, impidiéndole disponer de los múltiples servicios que ofrece el uso del internet.

Este aspecto negativo, puede ser considerado como una oportunidad en el sentido de que su adopción es necesaria producto a los cambios en los patrones de comportamiento del mercado, demandando las empresas de asesoría para su adecuado uso e inversión.

La tecnología es un recurso en la formulación de estrategias de expansión de marca, permitiendo difundir información referente al producto. Su desarrollo efectivo depende de los conceptos de mercadeo inmersos en su desarrollo. Es decir, la tecnología por sí sola no es un apoyo adecuado si no se la utiliza de manera efectiva. Si bien es cierto, en el país el desarrollo tecnológico es limitado en cuanto a su producción, su uso es generalizado

siendo un elemento que ha transformado muchos comportamientos de la población. En este caso, el internet es sin duda un medio de comunicación necesario de tomar en cuenta ya que permite brindar información sobre el producto mediante la creación de un portal web, emailing, entre otros.

Como todo elemento, su uso debe ser el resultado de un estudio amplio que determine los recursos utilizados y su incidencia en los objetivos planteados, debiendo evaluarse constantemente.

Para Cervecería Nacional la accesibilidad de sus consumidores en la interactividad con las marcas de su portafolio es importante. El buscar nuevos medios de promoción por la nueva Ley de Comunicación, representa indagar canales donde la tecnología predomine, es por esto que ahora la plataforma digital, representa una herramienta importante para la creación y desarrollo de marca, hablando principalmente de canales digitales (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube.)

1.3.6 Factores Políticos

Con la aprobación de la Nueva Carta Magna en el 2008 por parte de la Asamblea Nacional Constituyente que estuvo conformada en más del 50% por asambleístas del movimiento oficialista se da paso a una nueva concepción del Estado de Derecho. A partir de ello la constitución se configura de tal forma que obliga al Estado a garantizar la generación de bienestar social a través del desarrollo de planes de educación, salud, ambiente, cultura, seguridad, libertad y justicia.

En este último gobierno, se observa que el sistema político viene presentado debilidades, que se evidencia en la falta de independencia de los órganos del Estado, la falta de consensos y tolerancia, lo cual crea un ambiente de incertidumbre a nivel general, situación que tiende a agravarse aún más por los constantes enfrentamientos entre el gobierno, la oposición y los medios de comunicación.

Otro aspecto a resaltar, es la afectación de la imagen del país por hechos de corrupción que vienen dándose en instancias públicas y privadas, motivo por el cual “Transparencia internacional otorgó al país una calificación de 2,5 como índice de percepción de la corrupción en el 2010. Sin embargo, esta situación tiende a mejorar en el 2011, puesto que la calificación del país asciende a 2,7, que lo ubica en el puesto 120. (Transparencia Internacional. Índice de Percepción de la Corrupcion.2012)

Es importante mencionar que el actual gobierno viene desarrollando programas sociales a fin de mejorar la calidad y cobertura de los servicios de salud, educación, vivienda, e infraestructura, que permitan mejorar las condiciones de vida de la población menos favorecida, situación que en parte tiende a dinamizar la economía en razón de la mayor demanda de bienes y servicios para el emprendimiento de dichos planes. Se espera que se den cambios importantes en el aspecto político en el corto o mediano plazo, a fin de dinamizar el Estado en su conjunto, situación que puede

presentarse como una amenaza, en razón de la falta de regulaciones e incentivos a los entes productivos, y de sociedad en general.

El fortalecimiento de la gobernabilidad política obtenida en el país, representa para la formulación de estrategias de expansión de la marca Miller una oportunidad de mercado debido a que permite consolidar acciones sostenidas en base de escenarios estables. Esta estabilidad evita variaciones drásticas en las medidas económicas, sociales y ambientales que puedan afectar a la empresa, permitiendo establecer acciones y consolidar mercados aspecto necesario para obtener rentabilidad. La formulación de estrategias de expansión, encuentra en el Ecuador un escenario estable adecuado en donde la calidad, creatividad e innovación son las bases para competir.

Es importante citar que la estabilidad política promueve la competitividad perfeccionando el mercado a fin de contar con productos de mayor calidad y con estrategias más efectivas las cuales demandan de procesos para su formulación y ejecución, reto que debe implementar la marca Miller para poder desarrollarse en el mercado.

Para la empresa, el factor político representa otra de sus variables importantes para operar, es por eso que la empresa mantiene una relación sana con el gobierno, hablando en aspectos ambientales, jurídicos, fiscales, laborales. Cervecería Nacional con su área de Asuntos Corporativos vela

por la interactividad social, política, legal y ambiental; rigiéndose a las actuales o futuras leyes que se presenten. Es decir, la empresa mantiene su operación en regla y aporta a la economía activa del país.

1.4 Diagnóstico Factores Internos

1.4.1 Descripción del Producto Miller

El ingreso de SAB Miller en el mercado ecuatoriano fue totalmente influyente para la empresa Cervecería Nacional, debido a su amplia experiencia en el negocio de la producción y venta de cerveza a nivel mundial. Su inclusión promovió una serie de cambios en la estructura interna así como en la filosofía de la corporación incorporándose áreas de bienestar y prosperidad de las comunidades en donde operan sus operaciones. En este caso, representó para Cervecería Nacional la consolidación de integración a nivel internacional con una de las principales marcas mundiales de cerveza, abriendo importantes oportunidades de consolidación a nivel mundial.

De esta manera, su desarrollo se sustenta en 7 ejes de gestión que se describen a continuación:

Gráfico No. 4- Filosofía Corporativa

Fuente: SAB Miller, 2013. Tomado el 12 de septiembre del 2013 de:
<http://www.cervecerianacional.com.ec/nuestra-empresa/modelo-de-negocio.aspx>

Compromiso con el cliente:

Una de las características en el diseño de los procesos es la orientación al cliente como principal valor de la empresa. En este sentido, absolutamente todas sus actividades internas están orientadas a buscar satisfacer las necesidades del cliente.

Uno de los hechos relevantes motivados por este valor ha sido la constante renovación de las marcas y presentaciones lo que permite siempre estar acorde a las exigencias de los consumidores.

Compromiso con nuestros colaboradores:

La empresa dispone en la actualidad de 1414 colaboradores lo que le consolida como una de las empresas más grandes del país. Su estructura está diseñada para la promoción y crecimiento de cada colaborador, buscando que este desarrolle una carrera dentro de la empresa. Es importante citar que todo su personal se encuentra debidamente contratado respetando todos los requerimientos exigidos por el Código de Trabajo en el país.

Respeto con nuestras obligaciones

La empresa se encuentra al día en el cumplimiento de todas las obligaciones tributarias, siendo una de las más importantes. En promedio, anualmente la empresa paga por concepto de tributos 148 millones de dólares lo que representa un amplio aporte a la economía nacional.

Compromiso con el Medio Ambiente

La empresa dispone de la certificación ISO 14000 que indica el respeto al medio ambiente en cada uno de sus procesos internos.” En una muestra de la responsabilidad ambiental, la planta de Guayaquil, la más grande de Ecuador, registra un consumo de agua de 3,6 litros para producir un litro de cerveza, lo que la ubica sexta en el mundo dentro de los parámetros fijados por SABMiller para asegurar un uso óptimo del líquido vital, Los mismo lineamientos ambientales se aplican en nuestra planta de Quito”

(SAB Miller, 2013, Tomado el 13 de septiembre del 2013 de: En una muestra de la responsabilidad ambiental, la planta de Guayaquil, la más grande de Ecuador, registra un consumo de agua de 3,6 litros para producir un litro de cerveza, lo que la ubica sexta en el mundo dentro de los parámetros fijados por SABMiller para asegurar un uso óptimo del líquido vital, Los mismo lineamientos ambientales se aplican en nuestra planta de Quito)

Compromiso con el desarrollo sostenible y sustentable:

La empresa dispone de una importante inversión en el desarrollo de múltiples procesos en el país. Uno de ellos es el fomento a la agricultura como la siembra de arroz con más de 830 hectáreas de sembrío lo que genera indirectamente alrededor de 938 nuevas plazas de trabajo.

Compromiso con la auto regulación y gobierno corporativo:

El funcionamiento de la empresa está ligado a un Código de Ética interno y al cumplimiento de todo el marco jurídico vigente en cuanto al consumo de alcohol y uso de publicidad. Esto le ha permitido a la empresa contar con varias certificaciones muchas de estas internacionales que avalan su compromiso con una sociedad de manera responsable.

Compromiso con nuestra comunidad/Inversión Social

La empresa dispone de un presupuesto especial en programas de responsabilidad social. Destaca el programa “Siembra Futuro” el cual busca la generación de empleo mediante el apoyo a emprendimientos de la población a nivel nacional.

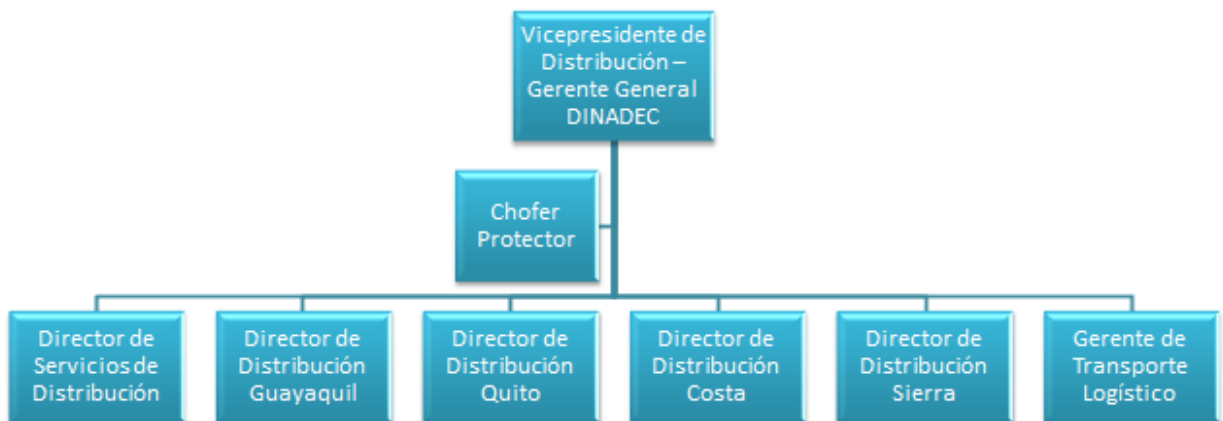
Como se puede apreciar, la estructura y filosofía de la empresa a raíz de la relación con SAB Miller, ha incorporado una serie de compromisos los cuales están tendientes hacia un crecimiento integral en donde se apoye a proveedores, colaboradores, clientes y sociedad entera dando lugar al desarrollo y promoción de una serie de procesos en los cuales la empresa pueda aportar al crecimiento del país.

Los elementos citados establecen que la formulación de estrategias de expansión debe estar basada en el cumplimiento y respeto de todas las políticas internas así como también de los programas desarrollados acorde a la filosofía corporativa. En este caso, es fundamental que la expansión se fundamente en una clara relación del mercado objetivo basado en el comportamiento del cliente, gustos y preferencias con la estructura propia de la empresa sustentada en los programas anteriormente citados. Es fundamental que las acciones a implementar guarden relación con las normas, políticas y procedimientos internos relacionándose al mercado objetivo, buscando consolidar la marca y el posicionamiento de la empresa.

1.4.2 Descripción del Organigrama Estructural

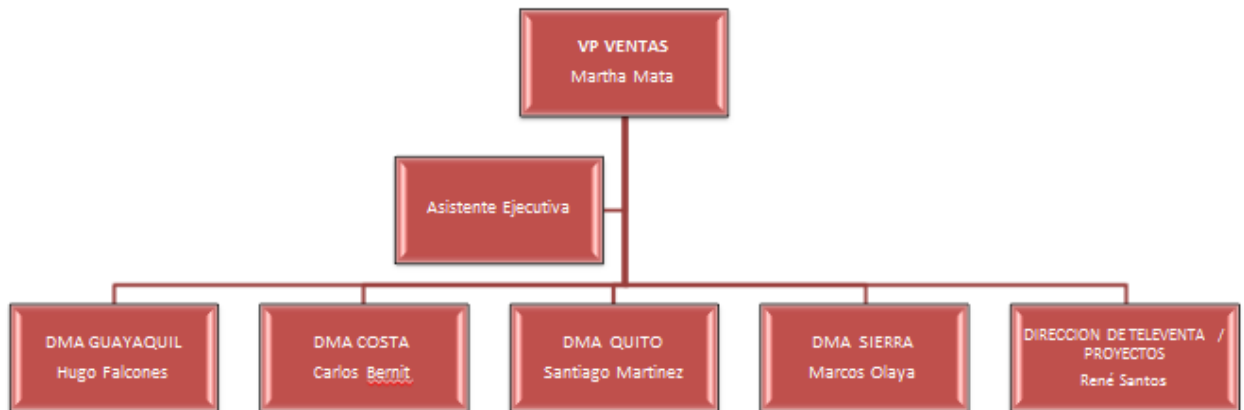
La distribución y comercialización de los productos pertenecientes a Cervecería Nacional C.A dentro de los cuales se encuentra cerveza Miller está a cargo de la empresa Dinadec S.A corporación cuya estructura orgánica se describe a continuación:

Gráfico No. 5- Estructura Orgánica Estructural



Fuente: Dinadec S.A, 2013

Adicionalmente, la estructura de comercialización se establece de la siguiente manera:

Gráfico No. 6- Estructura Organizacional de Comercialización

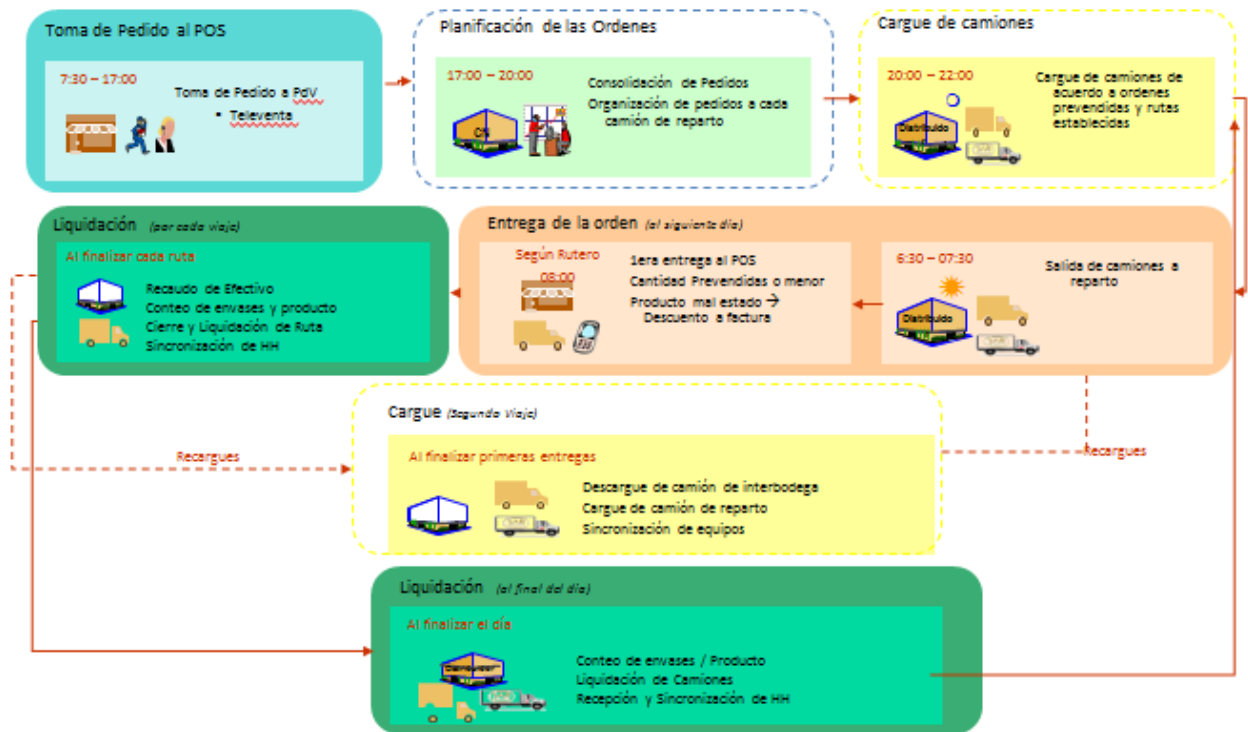
Fuente: Dinadec S.A, 2013

1.4.3 Descripción de los Procesos Internos de Gestión

Los procesos internos de la empresa en todas las áreas buscan alcanzar altos niveles de rendimiento, basados en procedimientos que les ha permitido obtener certificaciones internacionales por su estandarización y orientación a satisfacer las necesidades de los clientes.

Su estructura responde a la implementación de sistemas coordinados en donde las entregas de los pedidos se realizan en base a requerimientos de demanda en cada uno de los sectores a nivel nacional.

El proceso de pedido y entrega POS es el resultado de la gestión de desarrollo, pedido y entrega acorde al siguiente diagrama:

Gráfico No. 7-Modelo Operativo Toma y Entrega POS**Fuente: Dinadec S.A**

Como se puede observar en el organizador gráfico, los proceso de pedido y entrega se basan en la demanda existente en cada punto de venta autorizado. De esta manera se prepara la logística pertinente encargada de conformar los pedidos para cada distribuidor, permitiendo que el producto llegue de manera oportuna a fin de que el cliente final siempre lo disponga.

1.4.4 Matriz Análisis FODA

Cuadro No. 1- Análisis FODA

| COD | FORTALEZAS |
|------------|---|
| F1 | Amplia experiencia y conocimiento del negocio |
| F2 | Infraestructura adecuada para la producción, embotellamiento, importación, almacenamiento y distribución de los productos comercializados |
| F3 | Nómina de personal calificado en cada una de sus áreas |
| F4 | Amplia capacidad de importación del producto en base a capacidad financiera y operativa |
| F5 | Disponibilidad de espacio físico adecuado y logística para la importación y comercialización del producto |
| F6 | Solidez financiera en el mercado ecuatoriano |
| F7 | Amplia estructura de mercadeo |
| F8 | Posicionamiento de liderazgo con los productos nacionales en todo el país. |
| F9 | Procesos certificados por su calidad en la gestión |
| F10 | Importante inversión en tecnología aplicada a modelos de gestión administrativa y planta |
| F11 | Representación de SAB Miller una de las principales empresas a nivel mundial en la producción y comercialización de cerveza |

| COD | DEBILIDADES |
|------------|--|
| D1 | Bajo posicionamiento alcanzado con la cerveza Miller en el Ecuador |
| D2 | Procesos de mercadeo no identificados claramente en la comercialización de Miller |
| D3 | Altos costos en la importación de la cerveza Miller |
| D4 | Necesidad de infraestructura para la importación, transporte, almacenamiento y distribución con diferencias sobre los productos actuales |
| D5 | Personal interno desconoce las características técnicas de la producción y comercialización del producto en el origen |
| D6 | La empresa no dispone de estructuras especializadas en la marca, aspecto que |

| | |
|-----|---|
| | dificulta el control de su gestión en el mercado |
| D7 | Existen regulaciones de uso de marca que deben cumplirse para el expendio de la marca las cuales establecen restricciones frente a las acciones desarrolladas |
| D8 | La tecnología interna de la empresa se encuentra en un proceso de modernización, el cual establece problemas internos hasta calibrar los mejoramientos planteados |
| D9 | No se dispone de estudios de mercado referente a la aceptación del producto en el mercado. |
| D10 | No se han establecido presupuestos internos para el manejo de la marca Miller |

| COD | OPORTUNIDADES |
|------------|--|
| O1 | Alta aceptación de la cerveza en el mercado nacional |
| O2 | Estabilidad económica y política en el país |
| O3 | Apertura de nuevas fuentes de financiamiento mediante la consolidación del mercado bursátil |
| O4 | Mejoramiento de la calidad en la educación provee de profesionales calificados |
| O5 | Mejoramiento del marco jurídico vigente relacionado al comercio electrónico abre nuevas oportunidades de negociación y comercialización más segura |
| O6 | Desarrollo de tecnología fomenta la mayor difusión y comercialización de productos a menor costo |

| COD | AMENAZAS |
|------------|---|
| A1 | Incremento en las tasas arancelarias para la importación de licor |
| A2 | Tecnología variante obliga el cambio del equipamiento y estrategias que pueden generar altos costos o pérdida de participación de mercado |

| | |
|----|--|
| A3 | Campañas tendientes a la disminución del consumo de bebidas alcohólicas |
| A4 | Altas imposiciones tributarias para los productos basados en alcohol |
| A5 | Nacionalismo en el mercado afecta el posicionamiento de marcas internacionales |

Elaborado: Autor

Para determinar la priorización de cada elemento descrito en el FODA, se hace una relación calificándola en base al siguiente cuadro:

Cuadro No. 2-Relación para la priorización

| Valor | Descripción |
|-------|--|
| 0 | No existe relación entre los factores comparados |
| 0,5 | Existe una relación media no determinante entre ambos factores |
| 1 | Existe una alta relación entre ambos factores |

Fuente: Holmes, 2010: p.9

Mediante la priorización se obtendrán los pesos de cada factor que permitirán realizar la matriz EFI y EFE, permitiendo identificar aquellos de mayor impacto en la empresa y por ende establecer las bases para la determinación de estrategias que permitan un mejor posicionamiento de la marca Miller.

Cuadro No. 3- Priorización

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES | | | | | | AMENAZAS | | | | | TOTAL |
|-------------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | |
| F1 | 0 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0,5 | 1 | 6,5 |
| F2 | 1 | 0 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 8 |
| F3 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 0 | 1 | 0 | 0,5 | 0 | 1 | 1 | 7 |
| F4 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 9 |
| F5 | 1 | 1 | 0 | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 0 | 8 |
| F6 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0 | 1 | 0,5 | 7,5 |
| F7 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 9,5 |
| F8 | 0,5 | 0 | 0,5 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 7 |
| F9 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 1 | 6 |
| F10 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 7,5 |
| F11 | 0 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 6 |
| TOTAL | 6 | 6,5 | 7,5 | 8 | 8 | 9,5 | 6,5 | 9,5 | 6 | 8,5 | 6 | 82 |

| DEBILIDADES | OPORTUNIDADES | | | | | | AMENAZAS | | | | | TOTAL |
|--------------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | |
| D1 | 0 | 0,5 | 0 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0,5 | 5 |
| D2 | 0,5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4,5 |
| D3 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0 | 1 | 0 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0 | 3,5 |
| D4 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0 | 1 | 0 | 0,5 | 0 | 0,5 | 3 |
| D5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 2 |
| D6 | 0 | 1 | 0,5 | 1 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| D7 | 1 | 0 | 1 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| D8 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| D9 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2,5 |
| D10 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0 | 0,5 | 2 |
| TOTAL | 3 | 2,5 | 4,5 | 2 | 3 | 2 | 5,5 | 1 | 2,5 | 1,5 | 3 | 30,5 |

Cuadro No. 4- Resultados de la Priorización

| Fortalezas | | Debilidades | | Oportunidades | | Amenazas | |
|-------------------|-----|--------------------|-----|----------------------|------|-----------------|------|
| F7 | 9,5 | D1 | 5 | O3 | 12 | A1 | 12 |
| F4 | 9 | D2 | 4,5 | O6 | 11,5 | A2 | 10,5 |
| F2 | 8 | D3 | 3,5 | O5 | 11 | A4 | 10 |
| F5 | 8 | D4 | 3 | O4 | 10 | A5 | 9 |
| F6 | 7,5 | D6 | 3 | O1 | 9 | A3 | 8,5 |
| F10 | 7,5 | D7 | 3 | O2 | 9 | | |
| F3 | 7 | D9 | 2,5 | | | | |
| F8 | 7 | D5 | 2 | | | | |
| F1 | 6,5 | D8 | 2 | | | | |
| F9 | 6 | D10 | 2 | | | | |
| F11 | 6 | | | | | | |

Elaborado por: Autor

1.4.4.1 Matriz EFI**Cuadro No. 5-Matriz EFI**

| COD | VALOR | PESO | Calificación | Total Ponderación |
|------------|--------------|--------------|---------------------|--------------------------|
| F1 | 6,5 | 5,78% | 4 | 0,23 |
| F2 | 8 | 7,11% | 4 | 0,28 |
| F3 | 7 | 6,22% | 4 | 0,25 |
| F4 | 9 | 8,00% | 3 | 0,24 |
| F5 | 8 | 7,11% | 3 | 0,21 |
| F6 | 7,5 | 6,67% | 3 | 0,20 |
| F7 | 9,5 | 8,44% | 3 | 0,25 |
| F8 | 7 | 6,22% | 3 | 0,19 |
| F9 | 6 | 5,33% | 4 | 0,21 |
| F10 | 7,5 | 6,67% | 3 | 0,20 |
| F11 | 6 | 5,33% | 4 | 0,21 |
| D1 | 5 | 4,44% | 2 | 0,09 |
| D2 | 4,5 | 4,00% | 2 | 0,08 |
| D3 | 3,5 | 3,11% | 1 | 0,03 |
| D4 | 3 | 2,67% | 1 | 0,03 |
| D6 | 3 | 2,67% | 2 | 0,05 |
| D7 | 3 | 2,67% | 1 | 0,03 |
| D9 | 2,5 | 2,22% | 1 | 0,02 |
| D5 | 2 | 1,78% | 1 | 0,02 |
| D8 | 2 | 1,78% | 1 | 0,02 |
| D10 | 2 | 1,78% | 1 | 0,02 |

| | | | | |
|--------------|--------------|----------------|-----------|-------------|
| TOTAL | 112,5 | 100,00% | 51 | 2,86 |
|--------------|--------------|----------------|-----------|-------------|

Elaborado por: Autor

1.4.4.2 Matriz EFE

Cuadro No. 6- Matriz EFE

| COD | VALOR | PESO | Calificación | Total Ponderación |
|--------------|--------------|----------------|---------------------|--------------------------|
| O1 | 9 | 8,00% | 3 | 0,24 |
| O2 | 9 | 8,00% | 3 | 0,24 |
| O3 | 12 | 10,67% | 2 | 0,21 |
| O4 | 10 | 8,89% | 4 | 0,36 |
| O5 | 11 | 9,78% | 2 | 0,20 |
| O6 | 11,5 | 10,22% | 2 | 0,20 |
| A1 | 12 | 10,67% | 2 | 0,21 |
| A2 | 10,5 | 9,33% | 2 | 0,19 |
| A3 | 8,5 | 7,56% | 2 | 0,15 |
| A4 | 10 | 8,89% | 1 | 0,09 |
| A5 | 9 | 8,00% | 2 | 0,16 |
| TOTAL | 112,5 | 100,00% | 25 | 2,24 |

Elaborado por: Autor

Los análisis desarrollados permiten obtener los siguientes resultados:

- El peso de las fortalezas es 2,48 y de las debilidades 0,38 lo que determina que la empresa dispone de amplias posibilidades en función de sus recursos e infraestructura instalada de posicionar adecuadamente la marca Miller en el mercado ecuatoriano.
- El peso de las oportunidades es 1,45 y de las amenazas 0,80 lo que indica que existen amplias posibilidades en el mercado para el desarrollo del negocio debiendo estas ser aprovechadas en función de las fortalezas que tiene la empresa.

1.4.5 Descripción de la Filosofía Corporativa

1.4.5.1 Misión

“Poseer y desarrollar marcas en los segmentos elegidos de bebidas que sean la primera elección de los consumidores y clientes en Ecuador” Cervecería Nacional-SABMiller F14. Tomado el 15 de enero del 2014 de: File PPT Cervecería Nacional Inducción F14

1.4.5.2 Visión

“Ser la compañía más admirada del Ecuador: Ser la marca de elección, ser la inversión de elección, ser el empleador de elección, ser el socio de elección” Cervecería Nacional-SABMiller F14. Tomado el 15 de enero del 2014 de: File PPT Cervecería Nacional Inducción F14

1.4.5.3 Objetivos

- Generar rentabilidad sostenible: Cumplir con los resultados financieros comprometidos con una óptima administración de los costos de operación.
- Desarrollar el mercado: Liderar el crecimiento de consumo per cápita de cerveza y ganar participación en mercado de licores y bebidas en general.
- Ganar con nuestros clientes: Fortalecer el modelo comercial para brindar un servicio superior a nuestros clientes.

- Asegurar LTT y mejorar reputación: Fortalecer nuestra reputación y asegurar un entorno adecuado para nuestra operación.

1.4.5.4 Valores y Principios

Valores

- Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera
- La responsabilidad es clara e individual
- Trabajamos y ganamos en equipo
- Comprendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores
- Nuestra reputación es indivisible(SAB Miller, 2013. Tomado el 13 de septiembre del 2013 de: <http://www.cervecerianacional.com.ec/nuestra-empresa/mision-visi-n.aspx>)

1.4.5.5 Análisis del Estado Financiero

Cuadro No. 7- Indicadores Económicos

| | | 2012 | 2011 | 2010 |
|---------------|-------------------------------|---------|--------|---------|
| I. LIQUIDEZ | Liquidez Corriente | 1,4538 | 1,4206 | 1,4298 |
| | Prueba Acida | 1,3572 | 1,3569 | 1,3325 |
| II. SOLVENCIA | Endeudamiento del Activo | 0,6878 | 0,7039 | 0,6994 |
| | Endeudamiento Patrimonial | 2,2036 | 2,3773 | 2,3267 |
| | Endeudamiento del Activo Fijo | 0,5065 | 0,5496 | 0,5677 |
| | Apalancamiento | 3,2036 | 3,3773 | 3,3267 |
| | Apalancamiento Financiero | 3,4279 | 3,5327 | 3,4320 |
| III. GESTION | Rotación de Cartera | 21,8770 | 7,1733 | 13,7413 |

| | | | | |
|---------------------|---|---------|---------|---------|
| | Rotación de Activo Fijo | 1,9504 | 2,0382 | 1,9072 |
| | Rotación de Ventas | 0,9304 | 0,8406 | 0,8281 |
| | Período Medio de Cobranza | 16,6842 | 50,8831 | 26,5623 |
| | Período Medio de Pago | 33,0734 | 27,6483 | 27,3143 |
| | Impacto Gastos Administración y Ventas | 0,3100 | 0,3176 | 0,3041 |
| | Impacto de la Carga Financiera | 0,0238 | 0,0171 | 0,0122 |
| IV. RENTABILIDAD | Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) | 0,2197 | 0,2149 | 0,2091 |
| | Margen Bruto | 0,6972 | 0,7228 | 0,7218 |
| | Margen Operacional | 0,3435 | 0,3974 | 0,4171 |
| | Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) | 0,2361 | 0,2557 | 0,2525 |
| | Rentabilidad Operacional del Patrimonio | 1,0237 | 1,1281 | 1,1491 |
| | Rentabilidad Financiera | 0,7037 | 0,7258 | 0,6957 |

Fuente: Cervecería Nacional, 2013

El análisis financiero permite obtener las siguientes conclusiones:

- La empresa ha mantenido leves variaciones en su liquidez con una tendencia creciente en el último período lo que permite concluir que no han variado sus políticas en cuanto a compras y recaudaciones mostrando solidez en su operación.
- La prueba ácida permite observar que los inventarios son una cuenta representativa en su liquidez pero no dependen de la misma. Como se observa, quitando esta cuenta del estudio el indicador de liquidez mantiene el mismo comportamiento creciente lo que confirma la conclusión anterior referente a la solidez con el que se han manejado las cuentas.
- Analizando la solvencia se observa que la empresa ha mantenido políticas destinadas a reducir sus pasivos en el último período no generando mayor inversión

en activos fijos. La reducción del apalancamiento financiero establece también una reducción de gastos que permiten mejorar su rendimiento.

- La empresa ha tenido problemas en cuanto a la recuperación de cartera en el último período, elevando ampliamente su indicador. Se observa como debilidad que la empresa ha perdido velocidad de cobro lo que puede impactar en el presente año su liquidez.
- La rentabilidad de la empresa se ha mantenido estable en el periodo evaluado, no obstante las falencias en los procesos de cobro pueden cambiar esta realidad.

Los resultados de los indicadores financieros permiten observar que la empresa mantiene solvencia, rentabilidad y liquidez, aspectos necesarios para consolidar un presupuesto requerido para la puesta en marcha y ejecución de las estrategias planteadas. En este caso, es fundamental que el directorio de la empresa establezca en base del presupuesto de mercado la asignación de las partidas para la marca Miller aspecto que es requerido para dimensionar la cobertura y capacidad de gestión de las estrategias requeridas. En este caso, su formulación es viable, entendiendo que la empresa tiene como política el manejo de presupuestos para mercadeo general clasificado por marcas, siendo esto una ventaja en el desarrollo de las estrategias.

1.5 Diagnóstico de las Fuerzas Competitivas

1.5.1 Competencia – Rivalidad Interna

Pese a que los productos de Cervecería Nacional mantienen posiciones de liderazgo en el mercado nacional, la intensidad de la rivalidad entre competidores es alta, debido a que los productos competidores responden a empresas de gran capacidad que pueden gestionar acciones importantes que capten la atención e interés de la demanda. En este caso, existe amplia rivalidad que puede modificar la participación hasta la fecha alcanzada por las diferentes marcas de Cervecería Nacional.

1.5.2 Poder de Negociación de los Proveedores

En este tipo de negocios, el poder de los proveedores es bajo debido a que la empresa consolida los procesos de importación, almacenamiento y distribución. En este caso, la administración de proveedores se realiza bajo estrictos procesos de revisión los cuales se establecen en función de contratos definidos.

La consolidación de los procesos internos permite administrar adecuadamente los proveedores, mismos que pierden poder debido a que los volúmenes comercializados no pueden ser superados por otra empresa lo que hace muy difícil la imposición de condiciones de venta tomando en cuenta la importancia que tiene la demanda de materias primas de Cervecería Nacional, aspecto que hace que se convierta en el principal cliente de muchos proveedores.

1.5.3 Productos Sustitutos – Amenaza de Ingreso

En todos los subsectores de la industria existen productos sustitutos que se enfocan a satisfacer necesidades comunes. Principalmente, los productos sustitutos son otro tipo de bebidas con o sin contenido alcohólico nacionales o importados.

La amenaza de sustitutos para el proyecto es alta debido a la nueva promoción de bebidas como agua naturales, rehidratantes, té, gaseosas entre otras las cuales generan nuevas alternativas para el cliente. En el caso de cervezas también existen bebidas en base de malta principalmente producidas e importadas por la empresa Ambev principal competidor.

1.5.4 Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los clientes es limitado debido a que la distribución de la cerveza nacional e importada responde a tarifas pre establecidas mismas que responden a estudios de mercado definidos. En este caso, el poder de negociación es limitado más aun tomando en cuenta que los productos distribuidos principalmente por la empresa son líderes en el mercado.

Es importante citar que la distribución de los productos de la Cervecería Nacional están a cargo de la empresa Dinadec S.A. quien mantiene la comercialización de todas las marcas citadas dentro de las cuales se encuentra la cerveza Miller.

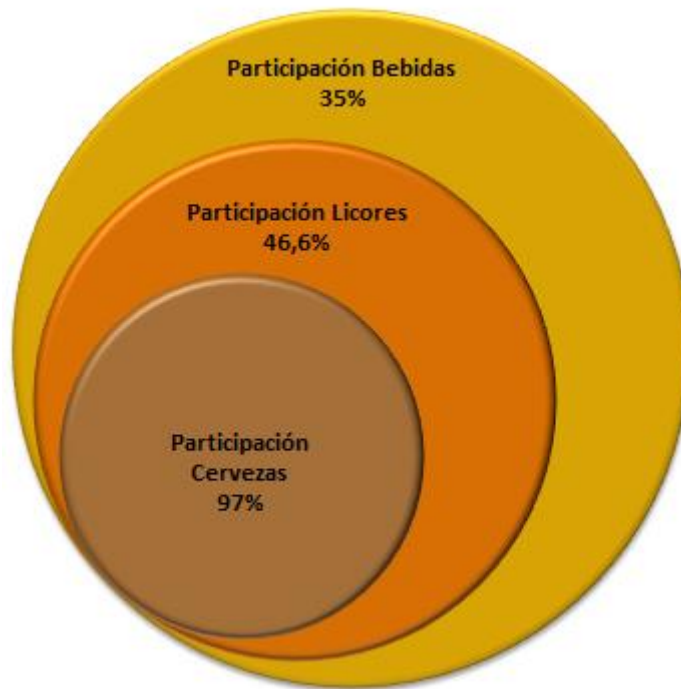
1.5.5 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

El ingreso de nuevas empresas competidoras tiene barreras altas, situación que técnicamente no representa una amenaza alta para la empresa. Su amplia

consolidación en el mercado a través de sus diferentes líneas de producto y además su estructura de comercialización hace complicada a la competencia el generar una competitividad directa. No obstante, es claro que la competitividad es positiva en el sentido de que obliga a mejorar los productos o servicios producidos generando un crecimiento en cuanto a la calidad el mercado. (Hill, 2008:p.71).

Actualmente, la empresa dispone del 97% de participación en el mercado, lo que determina su liderazgo, factor que hace complicado el ingreso de nuevos competidores, debiendo estos disponer de una alta inversión para poder consolidar sus productos.

Gráfico No. 8- Competencia en el Mercado



Fuente: SAB Miller, 2013, Participación de mercado

1.5.6 Mega Fuerza del Gobierno

La estabilidad en la economía nacional ha permitido un desarrollo integro de la empresa, factor que le permite consolidarse en el mercado. En este caso, no existe ninguna restricción que bloquee la relación de las empresas nacionales con multinacionales buscando un mayor desarrollo de sus rendimientos.

No obstante, si es importante citar que el gobierno se encuentra desarrollando una serie de programas tendientes a la reducción del consumo de alcohol, dentro de las cuales se encuentra el incremento de los aranceles a la importación dado por la resolución No.63 del Comité de Comercio Exterior Comex en la cual toda importación de este tipo de bebidas se grava con el 20% advalorem, adicionalmente la obligación de que toda bebida importada lleve etiqueta fiscal para su comercialización. (Licores Extranjeros que ingresen al país serán etiquetados. Tomado el 14 de septiembre del 2013 de:

http://www.elcomercio.ec/negocios/licores-aduana-Ecuador-contrabando-importaciones_0_972502839.html)

1.6 Diagnóstico de la Competencia

1.6.1 Competencia Directa

En la actualidad, las marcas de cerveza importadas que compiten de manera directa con Miller son Budweiser, Becks, Heineken, Corona, Negra Modelo, Erdinger ,y Stella Artois .

Budweiser es una cerveza alemana fundada en 1795 y con amplia distribución a nivel mundial, siendo líder en ventas en Europa y Asia, actualmente es producida

comercializada y distribuida por Ambev Ecuador, representando costos menores al ser producida localmente y ofrecida al consumidor final con un precio relativamente bajo, es por esta marca global, que Ambev Ecuador ha ganado participación en el mercado ecuatoriano. Becks también es una cerveza alemana fundada en 1873 siendo en la actualidad representada por la empresa InBev una de las más grandes en el mundo en la comercialización de cerveza, sin embargo es comercializada en Ecuador por la distribuidora Proalco, esta distribuidora también importa Stella Artois en el Ecuador. Heineken es una cerveza holandesa fundada en 1873 siendo la principal cerveza importada de venta en Estados Unidos, importada en Ecuador por Grupo Eljuri. Stella Artois es una cerveza originaria de Bélgica fundada en el año de 1926, siendo su principal característica su mayor nivel alcohólico de 5,2 grados, importada y distribuida localmente por el distribuidor Proalco. La cerveza Corona es originaria de México fundada en 1925 y con participación en 159 países, siendo altamente aceptada por su frescura y sabor, es de la marcas globales con mayor participación de mercado internacionalmente, es importada y distribuida actualmente en el Ecuador por Grupo Eljuri sin embargo al ser parte de InBev; se estipula que el próximo año, Ambev Ecuador tome el control tanto de la comercialización, distribución y estrategias de mercado de la marca. De igual manera, la cerveza Negra Modelo es originaria de México siendo una de sus características el alto contenido alcohólico en este caso 5.4 grados, igualmente a nivel local, es importada, comercializada y distribuida por Grupo Eljuri. Finalmente, la cerveza Erdinger es originaria de Alemania manteniendo importantes ventas en toda Europa ocupando el tercer puesto en ventas en países como España, República Checa e Irlanda.

La cerveza Corona, Heineken y Negra Modelo son importadas por la empresa Juan Eljuri; Stella Artois, por Proalco; Erdinger, por la firma Elbe (Tomado el 16 de septiembre del 2013 de: http://www.elcomercio.com.ec/negocios/marcas-pelean-mercado-Premium_0_766123478.html)

El comportamiento de ventas de la cerveza importada en el país ha sido variado, sin embargo mantiene tasas crecientes como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 9- Importación de Cerveza Importada

| Importaciones | | |
|-------------------------|----------|-----------|
| De Cerveza de malta | | |
| Partida: 2203000000 | | |
| Enero-Junio de cada año | | |
| Año | Tonelada | USD |
| 2012 | 6 217 | 5 050 320 |
| 2011 | 3 841 | 2 589 200 |
| 2010 | 3 129 | 2 057 810 |
| 2009 | 3 580 | 2 064 260 |
| 2008 | 6 953 | 4 587 480 |
| 2007 | 7 978 | 4 432 060 |

Fuente: Tomado el 16 de septiembre del 2013 de:
http://www.elcomercio.com.ec/negocios/marcas-pelean-mercado-Premium_0_766123478.html

La competitividad en este segmento de mercado se basa en cervezas Premium mismas que tienen un costo mayor a la cerveza nacional.

1.6.2 Competencia Indirecta

La competencia indirecta se basa en la cerveza nacional misma que en el mercado nacional mantiene el principal posicionamiento y liderazgo ejerciendo una alta competitividad para la cerveza Miller.

Las marcas que en la actualidad gozan de mayor participación son Pilsener y Club Verde pertenecientes a Cervecería Nacional. Es importante citar que el mercado ha visto el ingreso y salida pronto de marcas nacionales como Biela y Kruger mismas que no pudieron captar una participación representativa lo que determina la dificultad en el ingreso a este mercado.

1.7 Aspectos Regulatorios

1.7.1 Marco legal influyente en las actividades de la empresa

La empresa cumple con todas las disposiciones legales que permiten su funcionamiento. En este sentido, conforme lo indica la Constitución de la República del Ecuador, aporta al crecimiento económico generando de manera directa e indirecta empleo para mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

Conforme a las disposiciones tributarias, la empresa se caracteriza por mantener actualizados los pagos correspondientes a impuestos sobre sus operaciones, siendo una de las empresas de mayor tributación a nivel nacional.

Es importante citar que la empresa respeta a todos sus trabajadores cumpliendo con las disposiciones señaladas en el Código de Trabajo con respecto a la contratación.

De igual manera mantiene contratos con sus proveedores y clientes respetando todos los procedimientos civiles establecidos para operar con normalidad y eficiencia.

La formulación de las estrategias para la expansión de la marca Miller debe estar basada en el respeto del marco jurídico vigente no pudiendo las acciones desarrolladas afectar los derechos de otras personas. En este caso, una de las características principales de Cervecería Nacional ha sido siempre el alineamiento de cada una de sus acciones a las leyes, situación que se mantendrá en la formulación de las propuestas a realizarse en la presente investigación.

1.7.2 Tipo de empresa y constitución

Cervecería Nacional CN S.A. es una Sociedad Anónima legalmente constituida en el Ecuador dedicada a la fabricación y comercialización de cervezas y bebidas refrescantes. Como toda empresa su constitución se basó en el cumplimiento de todo lo dispuesto en la Ley de Compañías.

Como se indicó anteriormente, la empresa cambia su razón social en el año 2008 siendo a partir de esa fecha Cervecería Nacional CN SA, lo que le permite captar capitales frescos mediante la emisión y comercialización de acciones en el mercado de valores.

1.7.3 Entidades de regulación

Las entidades de regulación existentes son:

Servicio de Rentas Internas- Regula y autoriza sus operaciones así como también el pago de los tributos correspondientes al impuesto al valor agregado IVA y el impuesto a la renta.

Superintendencia de Compañías- Legaliza la constitución de la empresa y regula sus movimientos y resultados dentro de cada período correspondiente a un año de operación.

Cuerpo de Bomberos- Establece el cumplimiento de normas y procedimientos que brinden seguridad a los empleados de la empresa.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Definición del Mercado Objetivo

Para la definición del mercado objetivo se ha establecido tres tipos de variables las cuales ayudaron a identificar las características del cliente potencial, orientando el desarrollo de la investigación de campo. Las variables definidas son:

- Variables geográficas
- Variables demográficas
- Variables Psicográficas

En la definición del mercado objetivo se establecen criterios elementales que permitan definir al cliente potencial, estableciendo como aspectos macro los siguientes:

Tabla No. 8- Mercado Objetivo

| Variable | Descripción | Mercado Objetivo |
|------------------------|--------------------|---|
| Variables Geográficas | Macro | Ciudad de Quito |
| Variables Demográficas | Características | Demandan de una bebida de alta calidad, sabor agradable, contenido alcohólico moderado útil para una reunión, paseo, actividad social |
| | Nacionalidad | Cualquiera que habite en la Ciudad de Quito |
| Variables Psicográfica | Clase Social | Media-Alta |

Elaborado por: Autor

De esta manera, el mercado objetivo estará conformado por q que demandan una bebida de alta calidad, sabor agradable con contenido alcohólico moderado, útil para compartirlo en reuniones sociales, entretenimiento y actividades varias. Se enfoca en una clase media-alta que busque productos importados como alternativa de consumo.

Definidos estos parámetros, se procede a la segmentación de mercado que en base de las variables definidas busca caracterizar de mejor manera al mercado definido.

2.2 Segmentación del Mercado

La segmentación de mercado busca establecer con precisión el mercado objetivo al cual se orientarán las estrategias de posicionamiento, entendiendo

que por las características de la población definida, esta demandará la cerveza Miller con mayor frecuencia y sustentabilidad.

Tabla No. 9-Tipos de variables

| Variable | Descripción | Mercado Objetivo |
|-------------------------|--------------------|--|
| Variables geográficas | Micro | Distrito Metropolitano de Quito (zona urbana) |
| Variables demográficas | Ingresos | De 1500 usd en adelante |
| | Presupuesto | 400,00 usd en adelante para actividades sociales, entretenimiento. |
| | Edad | Entre 20 a 45 años |
| Variables Psicográficas | Estilo de Vida | Personas naturales que disfrutan de actividades sociales, entretenimiento, paseos, actividades nocturnas y que disfrutan de bebidas de alta calidad. |

Elaborado por: Autor

Conforme las variables presentadas, el mercado objetivo al cual se orientan las estrategias de expansión de marca de la Cerveza Miller se enfoca a un segmento de población de clase social media-alta, que cuente con ingresos mensuales sobre los USD 1500 y que disfrute de actividades sociales, entretenimiento, paseos, actividades nocturnas, entre otros. La segmentación no hace diferencia en cuanto al género, pero si lo hace en cuanto a la edad, enfocándose a una población comprendida entre los 20 a 45 años de edad que se entiende es joven, económicamente activa, que disfruta de visitar

sitios de entretenimiento, restaurantes, bares así como también realizar y participar en eventos, reuniones sociales, entre otros.

Un aspecto fundamental en la segmentación es la ubicación geográfica, aspecto que si bien es cierto el producto es de consumo masivo y se busca que se encuentre a nivel nacional, por posicionamiento es fundamental establecer un proceso de introducción progresivo, concentrándose inicialmente en la Ciudad de Quito en la zona urbana.

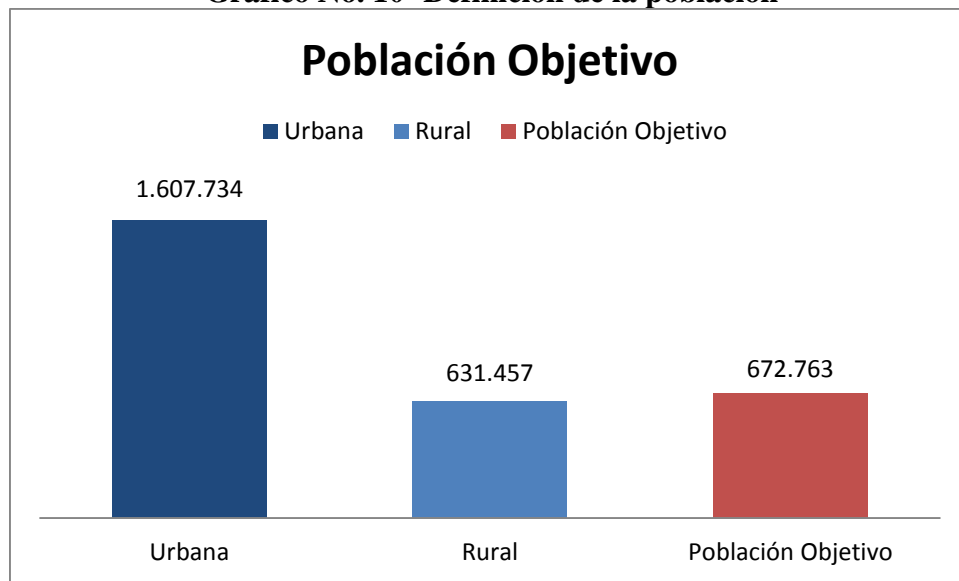
2.2.1 Definición de la Población

Conforme a los datos presentados en el Censo INEC 2010 la población queda establecida acorde a la siguiente estructura:

Tabla No. 10- Definición de la población

| Ciudad | Total | Urbana | Entre 20-45 años |
|---------------|--------------|---------------|-------------------------|
| Quito | 2.239.191,00 | 1.607.734,00 | 672.763,00 |
| Total | | | 672.763,00 |

Fuente: Censo INEC 2010

Gráfico No. 10- Definición de la población

Elaborado por: Autor

2.2.2 Definición de la Muestra

Dado que la población por su volumen no es factible de ser levantado en su totalidad, es necesario proceder al cálculo de una muestra representativa para lo cual se utilizó la fórmula de muestra finita conforme se describe a continuación:

$$M = N \times d^2 \times Z^2 / (N-1) E^2 + d^2 \times Z^2$$

Donde,

N = Población

d² = Varianza de la población

N-1= Corrección necesaria por el tamaño de la población

E = Limite aceptable de error

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va realizar el tratamiento de las estimaciones.

Los valores correspondientes a su cálculo son:

N= 671.673 habitantes

$d^2 = 0,25$

N-1 = 671.672 habitantes

E = 5%

Z = 1,96, tomado en relación al 95%.

El proceso matemático en base a estos valores queda establecido de la siguiente manera:

$$M = ((671.673 * 0,25 * (1,96^2)) / (((671.673 - 1) * (0,05^2)) + (0,25 * (1,96^2))))$$

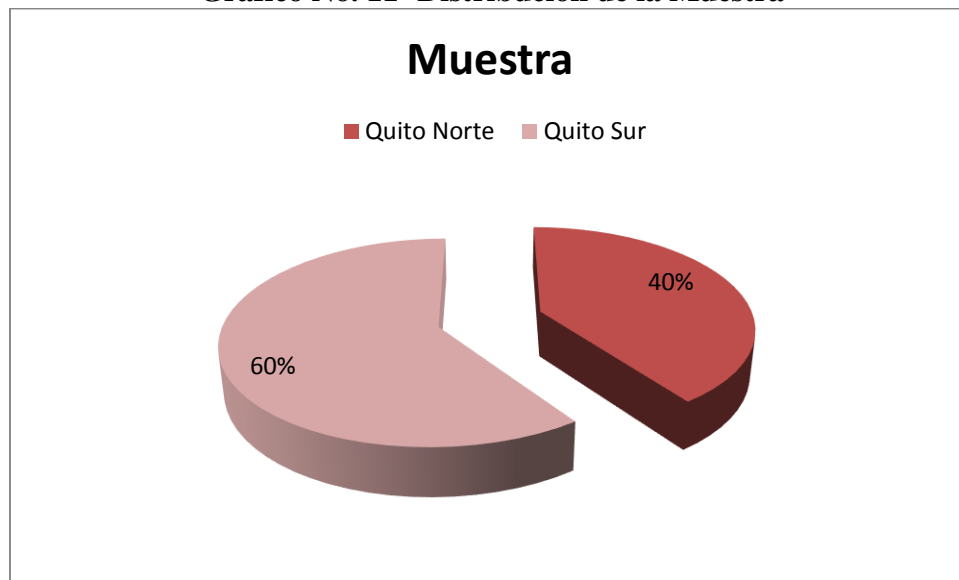
$$M = 645.074,75 / 1680,14$$

$$M = 383,9410$$

Con los resultados obtenidos, es necesario proceder aplicar la encuesta a 384 habitantes, aplicando el inmediato superior, para tener un resultado 95 % confiable. En este caso, en función de la muestra se mantiene la distribución de la población por zonas de la ciudad, dando lugar al siguiente resultado:

Tabla No. 11-Muestra

| Zona | Muestra |
|-------------|----------------|
| Quito Norte | 154 |
| Quito Sur | 230 |
| Total | 384 |

Elaborado por: Autor**Gráfico No. 11- Distribución de la Muestra****Elaborado por: Autor**

2.3 Aplicación de Instrumentos de Campo

2.3.1 Resultados de la Entrevista

Con el objetivo de ampliar la información referente a las posibilidades de expansión de la marca de cervezas Miller, se procedió a realizar una entrevista estructurada a una persona experta en marcas y posicionamiento. Su experiencia permitirá orientar de mejor manera las propuestas posibles a desarrollarse, aspecto que puede ser de gran utilidad para la presente investigación.

Perfil del Entrevistado

Nombre: Jose Andrés Falquez

Cargo: National Trade Marketing Manager-Events

Experiencia: 25 años de experiencia en el mercadeo empresarial

Reseña: Jose Andrés Falquez actualmente es National Trade Marketing Manager-Events en Cervecería Nacional-SABMiller Ecuador. Dentro de su experiencia figuran empresas como LG, Sony, DIAGEO, y varios cargos dentro de Cervecería Nacional, entre los más importante figura Gerente de KKAA Nacional y Gerente de Trade Marketing Nacional. Su amplia experiencia en el mercadeo apoyará la investigación con una orientación adecuada que permita establecer estrategias eficientes acorde a la realidad nacional.

1. ¿Es viable en el mercado nacional la expansión y posicionamiento de una marca de cerveza importada?

Es viable en la medida de que se presenten dos condiciones básicas. La primera que el producto disponga de altos niveles de calidad y cumpla con los permisos necesarios para poder ser comercializada en el país. La segunda si cuenta con el respaldo de una importante firma nacional e internacional que provea de un presupuesto adecuado para sustentar estrategias de manera permanente a fin de que el cliente pueda identificar el producto y encontrarlo en los lugares en donde lo consume.

La introducción de una marca nueva es complicada debiendo disponer de una completa infraestructura capaz de ejercer presencia y penetración frente a las marcas que actualmente lideran el mercado y en especial; en el segmento al que apunta.

2. ¿Cómo se deben orientar las estrategias de mercado tendientes a la expansión de marca?

Las estrategias deben ser agresivas, es decir es fundamental establecer una adecuada difusión que permita el reconocimiento del producto. De igual manera deben estar acompañadas de servicios operativos eficientes que hagan accesible al producto, permitiendo que el cliente pueda probarlo. Es importante combinar la publicidad con la promoción a fin de incentivar al cliente a comprar el producto y posteriormente a preferirlo frente a su competencia. Para ello, es necesaria la fijación de un nicho de mercado que

sea la base de expansión del producto hasta la consolidación de mercados de mayor volumen de habitantes.

3. ¿Cuáles son los principales limitantes que pueden encontrarse en la expansión de marca y como pueden ser superados?

Sin duda el principal limitante son las marcas actualmente posicionadas y líderes en el mercado. Su amplia trayectoria es difícil que cambie rápidamente. Por esta razón, para tener alguna oportunidad es fundamental encontrar nichos de mercado en los cuales pueda desarrollarse el producto y establecerse siendo estos lo suficientemente grandes para generar rentabilidad y suficientemente pequeños para no atraer la atención de las grandes marcas o en el caso de Cervecería Nacional de no crear canibalización en sus diferentes marcas que apuntan cada una a estrategias acorde al público de cada una.

4. ¿Cuáles considera son los factores que inciden en la decisión de compra de un producto importado?

Sin duda la calidad, el sabor y la presentación la cual debe ser superior a la de la cerveza nacional, así como sus valores de marca que generen valor adicional frente a las otras marcas importadas. Su consumo generalmente se enfoca a un mercado de estatus por lo cual las estrategias de descreme son una importante alternativa. Al ser importado, el producto tendrá un mayor precio que el nacional, debiendo este justificarse en base a las ventajas competitivas que tiene, siendo una alternativa el snob que puede generar en

los círculos que lo consumen, alcanzando una elite que puede hacer de su venta una importante oportunidad de negocio.

5. ¿Qué es lo que no se debe hacer en la formulación de estrategias para expandir la marca de una cerveza importada?

No se debe competir de frente contra las marcas nacionales actualmente posicionadas, aspecto que no dará ninguna oportunidad al producto. Por ello, es necesario establecer un nicho para poder consolidarlo sin tener un ataque frontal que no puede dar ningún tipo de beneficio, es importante identificar el nicho que consume cervezas importadas. No se debe buscar que el cliente establezca un comparativo con la marca nacional debido a que esta goza de una aceptación importante, al contrario, es fundamental establecer un valor del producto siendo esta la base de quien lo prefiere frente a las otras opciones existentes.

2.3.1.1 Hallazgos de la entrevista

La entrevista realizada a Jose Andrés Falquez principalmente nos direcciona y guía hacia donde deberíamos llevar las estrategias de expansión, que en este caso se basarían en la introducción de una marca en el mercado. Aun cuando Miller Genuine Draft no es nueva en nuestro mercado y ha tenido disponibilidad en el canal moderno, busca expandirse; paso clave para la amplificación y distribución de una marca para conectar y atender los diferentes puntos de contacto de su consumidor target, siendo la expansión un punto de contacto muy importante en lo que se refiere a disponibilidad.

Algo que resaltó de la entrevista, es los valores de los cuales el consumidor se guiará al preferir una cerveza importada versus una nacional y es el valor agregado que tenga la marca importada, demostrando que se debe explotar las credenciales globales de marca ejecutadas y aterrizadas al mercado local así como identificar el nicho a cual las estrategias se van a dirigir, identificado un nicho pequeño; gente que le guste de productos de calidad, que busque productos alineados a la personalidad exclusiva y que el precio no sea un limitante al momento de escoger un producto. Es por esto que las estrategias no deben ir guiadas en las que se basan las marcas producidas localmente.

2.3.2 Resultados del Grupo Focal

Para el desarrollo del grupo focal se tomaron 15 personas que cumplieron el perfil de la segmentación de mercado establecida.

Perfil:

-Hombre y mujeres de 20 a 45 años.

-Que se encuentran activas económicamente y tengan ingresos a partir de \$1000.

-Disfruta de visitar sitios de entretenimiento, restaurantes, bares así como también realizar y participar en eventos, reuniones sociales, entre otros.

-Tienen un círculo social extenso y posee perfil en las principales redes sociales.

Posteriormente, se le permitió que deguste tres tipos de cerveza importada (Miller, Corona y Heineken). El orden de degustación fue aleatorio manteniendo un registro interno que identifique la marca sin que esta sea identificada por parte del cliente.

Posteriormente, se estableció un levantamiento de datos para conocer sus impresiones resultantes. Se permitió que las personas puedan degustar varias veces el producto para que puedan sustentar sus respuestas. Los resultados alcanzados se describen a continuación:

Resultados de la ficha de observación Individual:

Objetivo: Determinar la preferencia del sabor, color, textura de la cerveza en base a las muestras presentadas identificando las características del producto y las preferencias del cliente.

Fecha del estudio: 14/12/2013

Clientes: 15 clientes pertenecientes al segmento de estudio.

Tabla No. 12- Ficha de Observación

| Prueba | No.1 | No.2 | No.3 | No.1 | No.2 | No.3 | No.1 | No.2 | No.3 | No.1 | No.2 | No.3 |
|-----------------------|-------------|----------|----------|-------------------------|----------|----------|---------------------|----------|----------|-------------|----------|----------|
| Resultados Persona | Mejor Sabor | | | Textura más consistente | | | Color más llamativo | | | Preferencia | | |
| 1 | Miller | Miller | Heineken | Heineken | Heineken | Corona | Miller | Heineken | Miller | Miller | Heineken | Corona |
| 2 | Heineken | Miller | Heineken | Miller | Heineken | Heineken | Miller | Miller | Corona | Heineken | Miller | Miller |
| 3 | Corona | Heineken | Miller | Heineken | Corona | Heineken | Heineken | Miller | Miller | Heineken | Miller | Corona |
| 4 | Corona | Miller | Miller | Corona | Corona | Heineken | Heineken | Corona | Miller | Miller | Corona | Miller |
| 5 | Miller | Corona | Miller | Miller | Corona | Heineken | Miller | Heineken | Heineken | Miller | Corona | Miller |
| 6 | Heineken | Heineken | Corona | Miller | Heineken | Corona | Miller | Miller | Heineken | Corona | Heineken | Heineken |
| 7 | Miller | Corona | Miller | Corona | Miller | Miller | Miller | Corona | Miller | Miller | Heineken | Miller |
| 8 | Corona | Miller | Miller | Heineken | Corona | Miller | Corona | Heineken | Miller | Heineken | Corona | Corona |
| 9 | Miller | Heineken | Miller | Miller | Heineken | Heineken | Miller | Miller | Miller | Miller | Corona | Heineken |
| 10 | Corona | Miller | Corona | Heineken | Heineken | Corona | Corona | Miller | Miller | Heineken | Miller | Heineken |
| 11 | Corona | Corona | Miller | Miller | Corona | Miller | Miller | Corona | Corona | Corona | Corona | Miller |
| 12 | Heineken | Heineken | Heineken | Corona | Heineken | Miller | Miller | Heineken | Miller | Miller | Corona | Miller |
| 13 | Miller | Miller | Corona | Corona | Miller | Heineken | Heineken | Miller | Corona | Corona | Miller | Corona |
| 14 | Miller | Corona | Heineken | Heineken | Miller | Heineken | Corona | Miller | Miller | Miller | Corona | Miller |
| 15 | Miller | Corona | Miller | Miller | Corona | Miller | Miller | Miller | Heineken | Corona | Miller | Miller |

Elaborado por: Autor

Tabla No. 13- Resultados Grupo Focal

| Resultados | No.1 | No.2 | No.3 | No.1 | No.2 | No.3 | No.1 | No.2 | No.3 | No.1 | No.2 | No.3 |
|------------|-------------|------|------|-------------------------|------|------|---------------------|------|------|-------------|------|------|
| | Mejor Sabor | | | Textura más consistente | | | Color más llamativo | | | Preferencia | | |
| Miller | 7 | 6 | 8 | 6 | 3 | 5 | 9 | 8 | 9 | 7 | 5 | 8 |
| Heineken | 3 | 4 | 4 | 5 | 6 | 7 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| Corona | 5 | 5 | 3 | 4 | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 7 | 4 |
| Total | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |

Elaborado por: Autor

2.3.2.1 Hallazgos de la Grupo Focal

El sabor demostró ser un factor determinante al momento de comparar una marca con otra, es importante citar que tanto Miller como Heineken obtuvieron una positiva respuesta ante el grupo focal, citándolos con frases como: “Tiene un saber diferente a las típicas” “No siento llenura” “Es amarga pero no me deja es mal sabor en la garganta”.

Heineken sobresalió por su textura, por su color más fuerte en el vaso transparente servido. Sin embargo demostró no ser un factor decisivo para el consumidor ya que una vez que probaban, el sabor era lo que más se comentaba. Pudimos escuchar de Heineken comentarios como “tiene un color fuerte” “Por su color pensaría que es espesa”, mientras que de Corona salieron comentarios como “parece que tiene más aguas que las demás” “me da la idea que es una cerveza Light”.

Miller demostró tener un color llamativo, un color cercano a la palabra “brillo” la misma que fue mencionada varias veces. Se escuchó comentarios como “tiene un color interesante que no he visto” “su color y textura me gustan” “su sabor es como su color, brillante”.

Como conclusión Miller Genuine Draft tuvo una la mejor acogida dentro de los consumidores invitados al Focus Group. Su sabor y color fueron los factores más determinantes y comentados, citándola con características como: “suave para tomar, sin embargo con textura perfecta “no siento llenura con esta cerveza” “su color es muy llamativo, no por su textura pero me atrae” sin embargo al momento de preguntar cuál creen que es esa cerveza, mucho dijeron Heineken pero tres personas

del grupo la conectaron con Miller y el hallazgo interesante es que son personas que ya gustan de la marca y la prefieren en los lugares que frecuentan, esto nos demuestra que la marca tiene una gran fortaleza y que su calidad es un referente importante que se debe amplificar.

*Cada una de las cervezas fueron servidas en un mismo modelo de vaso servidas al mismo tiempo con snacks como botanas para ser consumidas entre cada cerveza para no mezclar sabores. El tiempo entre cada prueba fue de 15 minutos.

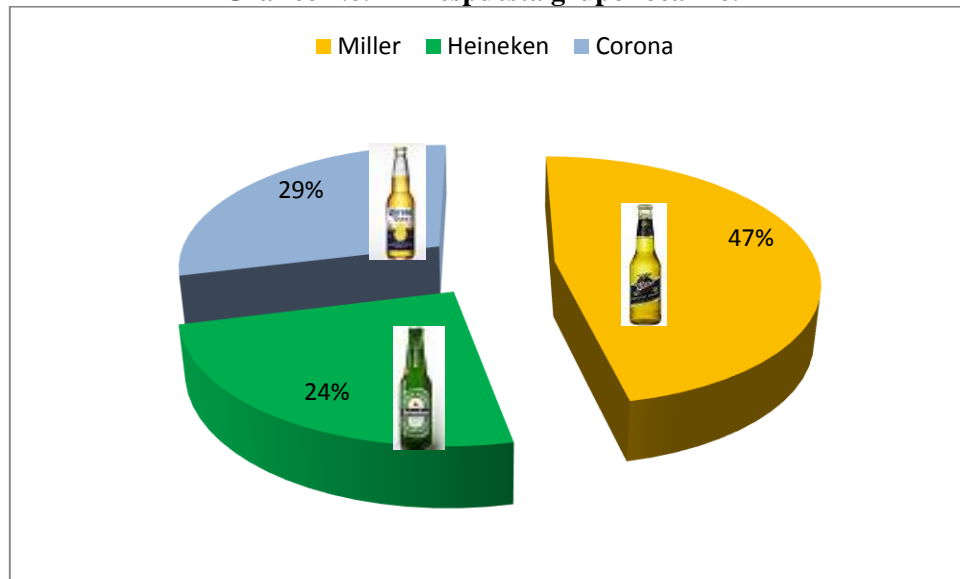
Conforme a las variables de estudio, se obtuvieron los siguientes resultados en el grupo focal:

Sabor de Preferencia

Tabla No. 14-Respuesta grupo focal no.1

| Producto | Total | Tasa |
|-----------------|--------------|-------------|
| Miller | 21 | 47% |
| Heineken | 11 | 24% |
| Corona | 13 | 29% |
| Total | 45 | 100,00% |

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 12-Respuesta grupo focal no.1

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación

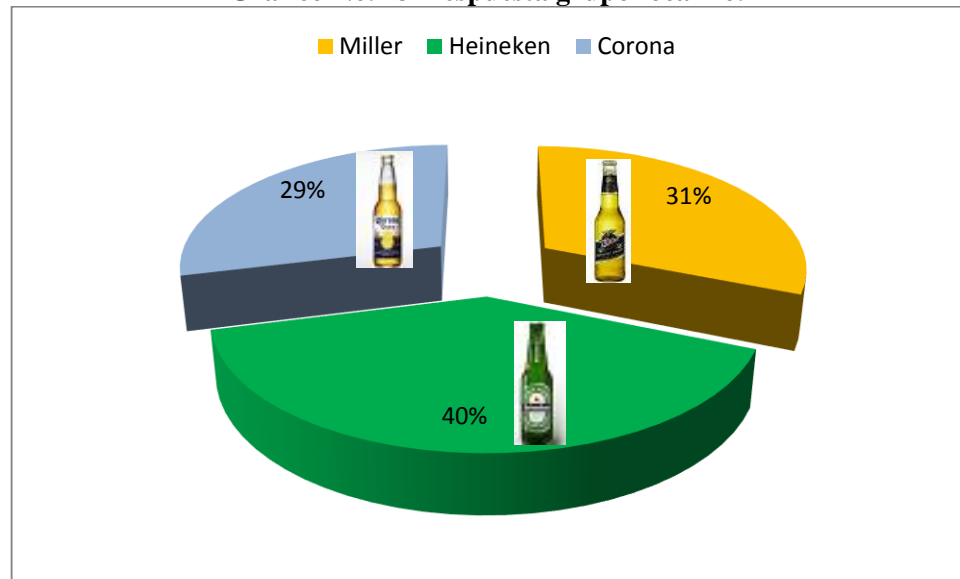
El sabor es un factor determinante en la decisión de compra, obteniendo en el desarrollo focal un factor competitivo de Miller en el mercado que puede aprovecharse. En este caso tanto Heineken como Miller obtuvieron resultados positivos de preferencia, aspecto que representa una fortaleza en la definición de estrategias en la medida de que el producto sea aceptado por el mercado objetivo.

Textura más consistente

Tabla No. 15-Respuesta grupo focal no.2

| Producto | Total | Tasa |
|----------|-------|---------|
| Miller | 14 | 31% |
| Heineken | 18 | 40% |
| Corona | 13 | 29% |
| Total | 45 | 100,00% |

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 13-Respuesta grupo focal no.2

Elaborado por: Autor

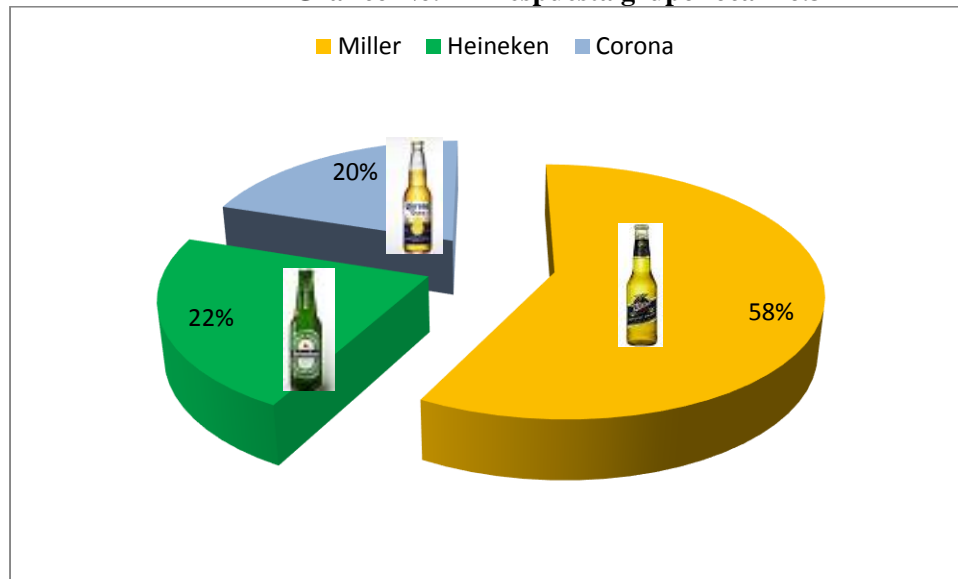
Análisis e Interpretación

En cuanto a la textura del producto, Heineken es la de mayor calificación con el 40%, seguida de Miller con el 31% y Club con el 29%. Este factor se relaciona con el sabor analizado anteriormente, siendo los resultados favorables que indican oportunidades de expansión de marca.

Color más llamativo**Tabla No. 16-Respuesta grupo focal no.3**

| Producto | Total | Tasa |
|----------|-------|---------|
| Miller | 26 | 58% |
| Heineken | 10 | 22% |
| Corona | 19 | 20% |
| Total | 45 | 100,00% |

Elaborado por: Autor

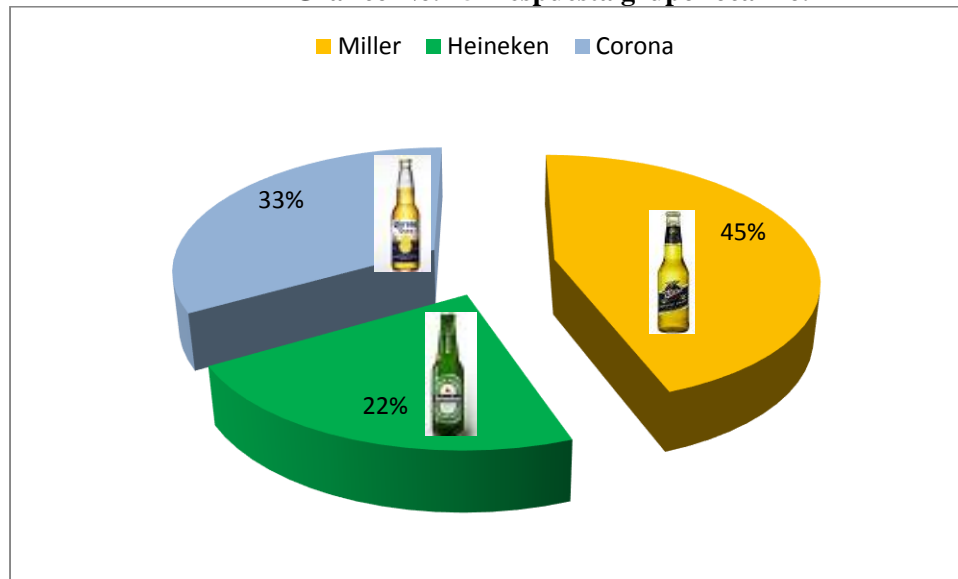
Gráfico No. 14-Respuesta grupo focal no.3**Elaborado por: Autor****Análisis e Interpretación**

En cuanto al color, las personas participantes consideran que el de Miller es el más llamativo con el 58% de concentración, seguido por el de Heineken con el 22% y finalmente Corona con el 20%. Este factor es un importante atributo, lo que demuestra que es un aspecto a resaltar en la comunicación, resaltando una de sus características la botella transparente como credencial de marca.

Preferencia del Producto**Tabla No. 17-Respuesta grupo focal no.4**

| Producto | Total | Tasa |
|----------|-------|---------|
| Miller | 20 | 44% |
| Heineken | 10 | 22% |
| Corona | 15 | 33% |
| Total | 45 | 100,00% |

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 15-Respuesta grupo focal no.4

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación

En cuanto a los factores señalados, las personas participantes consideran que el producto con mayor preferencia es Miller con el 45% de aceptación, seguido por Corona con el 33% y Heineken con el 22%, lo que demuestra aceptación importante hacia la marca referente a sus atributos. Los resultados permiten definir que existen oportunidades para expandir la marca, siendo los productos actualmente dominantes una competencia fundamental la cual tiene posicionado un mercado, aspecto que implica la necesidad de búsqueda de nichos conforme se indicó en la entrevista realizada.

2.3.3 Resultados de la Encuesta

Uno de los principales aportes en el desarrollo de la encuesta es la amplitud de su investigación en las zonas señaladas anteriormente, aspecto que permite disponer de un criterio amplio referentes a los patrones de consumo que permitirán disponer de

información adecuada para la formulación de estrategias que permitan la expansión de la marca. Los resultados se describen a continuación:

Preguntas básicas

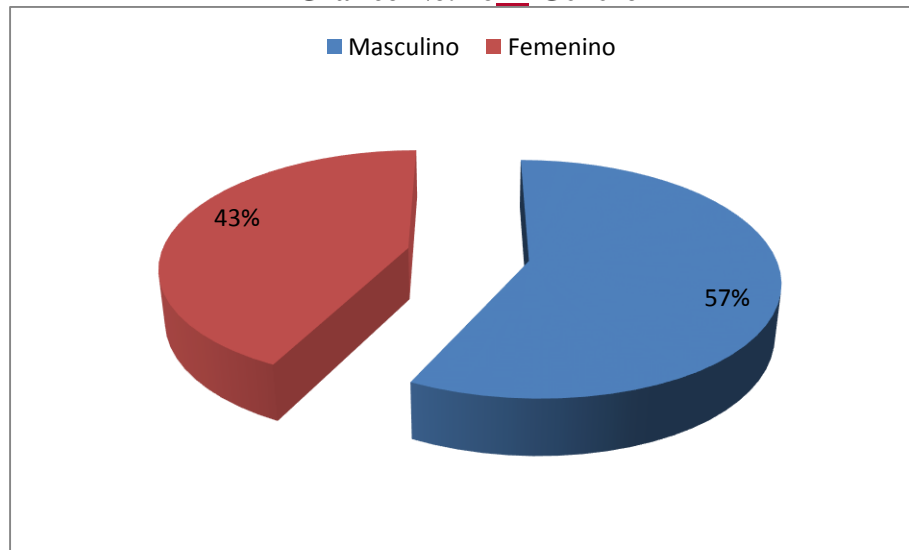
Genero

Tabla No. 18-Género

| Rubro | Total | Tasa |
|-----------|--------|---------|
| Masculino | 220,00 | 57,29% |
| Femenino | 164,00 | 42,71% |
| Total | 384,00 | 100,00% |

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 1612-Género



Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación

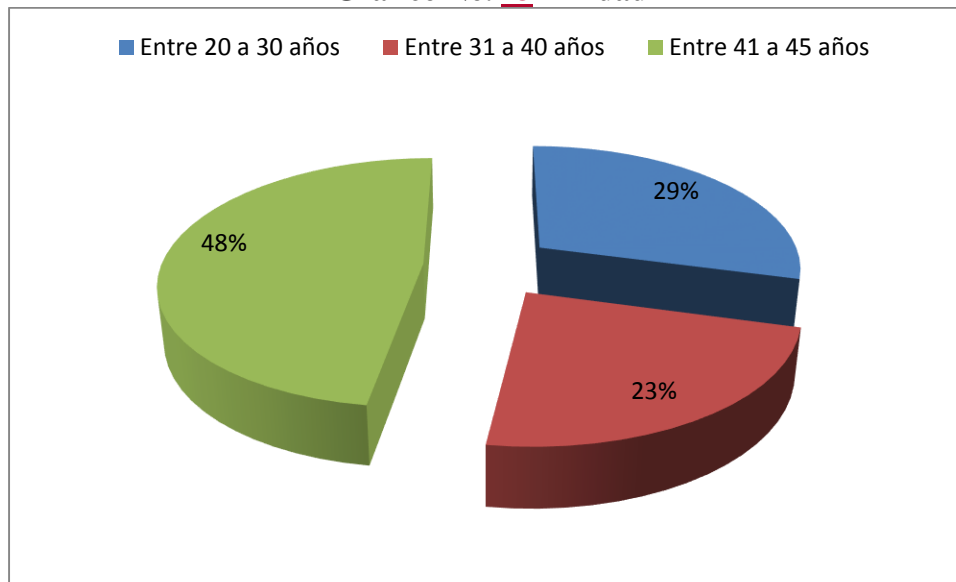
Se ha buscado una distribución lo más equitativa posible para disponer de amplios criterios frente al levantamiento de los criterios de la población objetivo. En este caso, el 57,28% es masculino y el 42,71% femenino.

Edad

Tabla No. 19-Edad

| Rubro | Total | Tasa |
|--------------------|--------------|-------------|
| Entre 20 a 30 años | 112 | 29,17% |
| Entre 31 a 40 años | 89 | 23,18% |
| Entre 41 a 45 años | 183 | 47,66% |
| Total | 384 | 100,00% |

Elaborado por: Autor

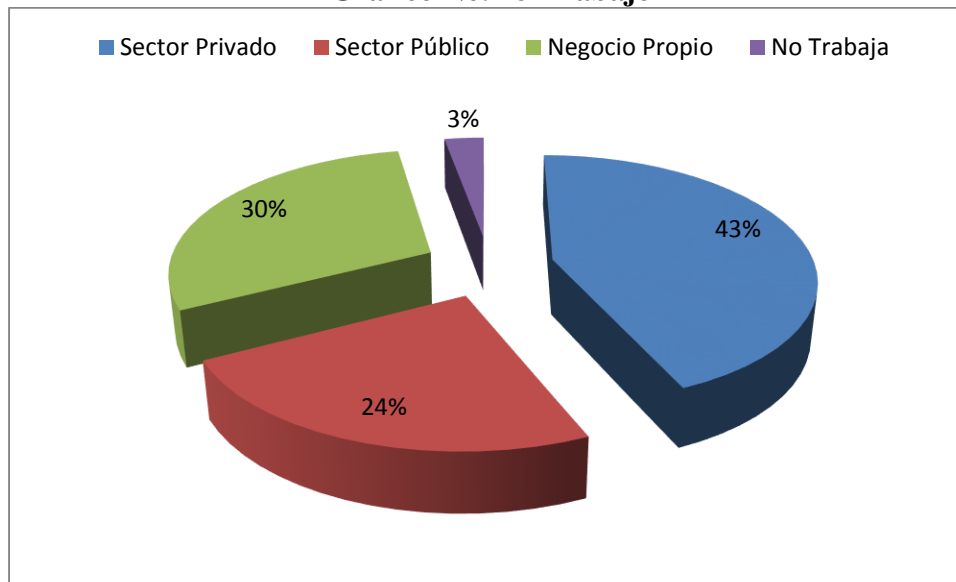
Gráfico No. 1317-Edad**Elaborado por: Autor****Análisis e Interpretación**

Conforme a los rangos de edad definidos en la segmentación de mercado, se procedió a subdividir por edad a la población obteniendo que el 28% se encuentra entre 41 a 45 años, el 29% entre 20 a 30 años y el 23% entre 31 a 40 años.

Trabajo**Tabla No. 20-Trabajo**

| Rubro | Total | Tasa |
|----------------|-------|---------|
| Sector Privado | 167 | 43,49% |
| Sector Público | 92 | 23,96% |
| Negocio Propio | 114 | 29,69% |
| No Trabaja | 11 | 2,86% |
| Total | 384 | 100,00% |

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 18-Trabajo

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación

El segmento objetivo se enfoca en personas que cuentan con ingresos para poder satisfacer sus necesidades, aspecto que justifica la realización de la pregunta. Es importante identificar el área en donde se desenvuelven, aspecto que puede orientar sobre las estrategias y medios más viables para poder formular acciones que permitan la expansión de marca. En este caso el 43% pertenece al sector privado, el 30% tiene negocio propio, el 24% se encuentra en el sector público y el 3% no trabaja. Los resultados confirman que el segmento seleccionado tiene capacidad de compra, pudiendo incentivarle a que consuma con mayor frecuencia una cerveza importada.

Desarrollo de la encuesta

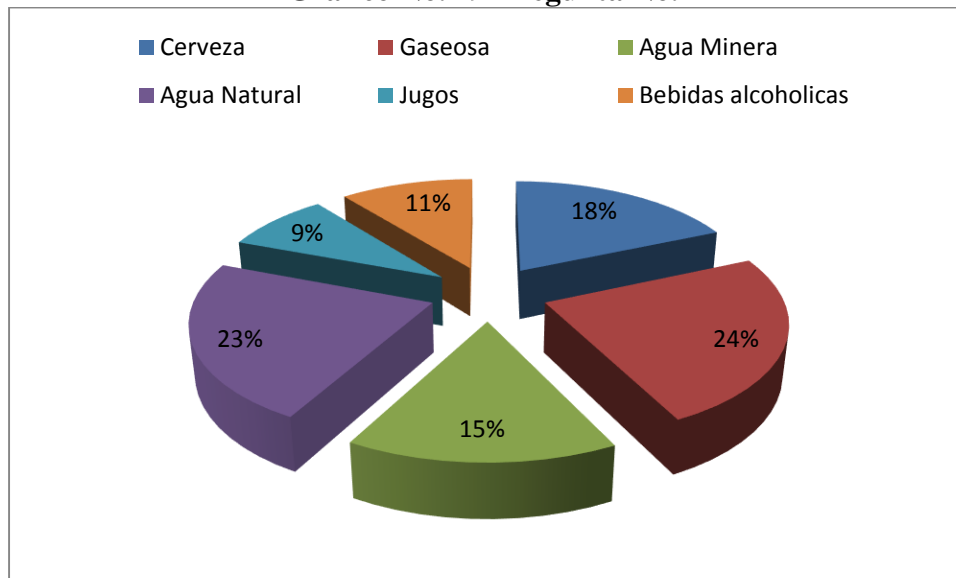
1. ¿Señale que tipo de bebidas prefiere consumir regularmente?

Tabla No. 21-Pregunta No.1

| Rubro | Total | Tasa |
|---------------------|-------|---------|
| Cerveza | 145 | 18,52% |
| Gaseosa | 189 | 24,14% |
| Agua Minera | 120 | 15,33% |
| Agua Natural | 178 | 22,73% |
| Jugos | 67 | 8,56% |
| Bebidas alcohólicas | 84 | 10,73% |
| Total | 783 | 100,00% |

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 19-Pregunta No.1



Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación

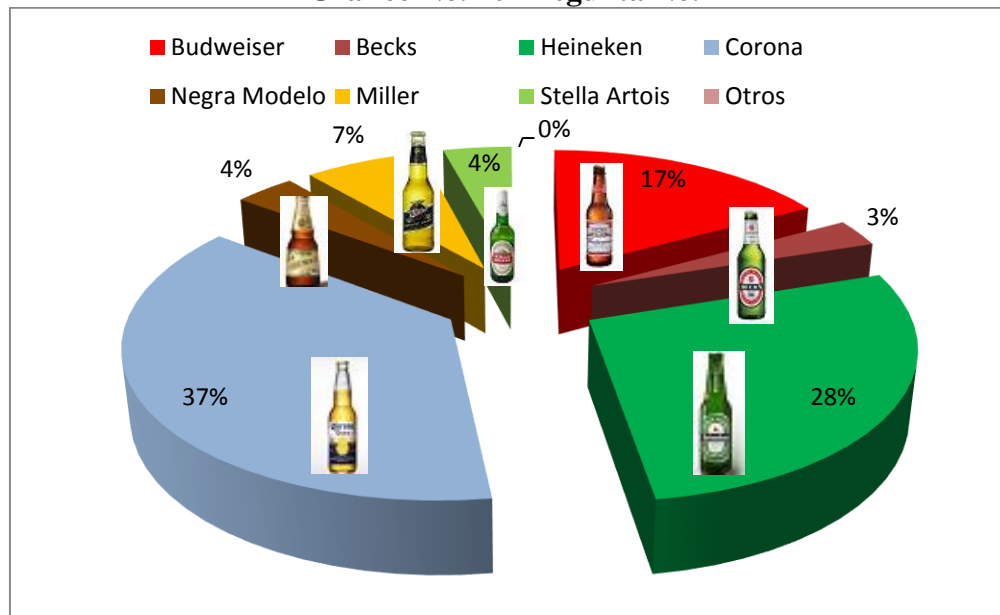
Es importante conocer las bebidas de preferencia el mercado objetivo, por lo cual la pregunta incorporó varios tipos buscando conocer la preferencia frente al consumo de la cerveza. Los resultados son favorables, teniendo la cerveza un 19% de preferencia, sólo superada por la gaseosa con el 24,14% y el agua natural con el 22,73%.

2. ¿Qué marcas de cerveza importada ha consumido?

Tabla No. 22-Pregunta No.2

| Rubro | Total | Tasa |
|---------------|--------------|-------------|
| Budweiser | 132 | 17,03% |
| Becks | 23 | 2,97% |
| Heineken | 215 | 27,74% |
| Corona | 290 | 37,42% |
| Negra Modelo | 28 | 3,61% |
| Miller | 55 | 7,10% |
| Stella Artois | 32 | 4,13% |
| Otros | 0 | 0,00% |
| Total | 775 | 100,00% |

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 20-Pregunta No.2**Elaborado por: Autor****Análisis e Interpretación**

La competencia directa se basa en las marcas de cerveza importadas disponibles actualmente en el país, razón por la cual se formuló la presente pregunta buscando conocer el nivel de identificación y preferencia del segmento objetivo. En este caso, las cervezas importadas de mayor posicionamiento son Corona con el 37,42%, Budweiser con el 23% y Heineken con el 21%, siendo fundamental analizar las estrategias que estas marcas emplean para ingresar y expandir su venta.

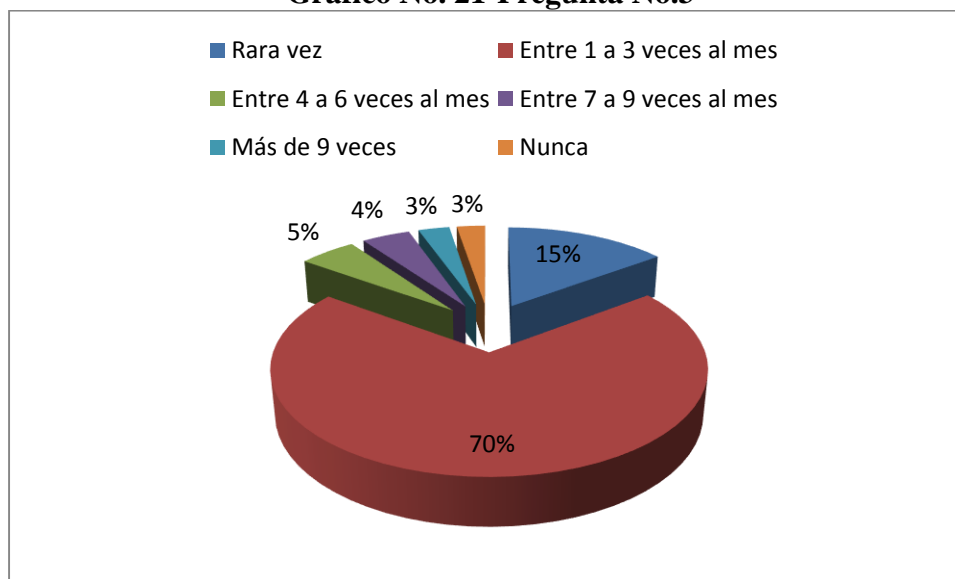
3. ¿Determine la frecuencia con la que usted consume cerveza importada?

Tabla No. 23-Pregunta No.3

| Rubro | Total | Tasa |
|--------------------------|-------|---------|
| Rara vez | 57 | 14,84% |
| Entre 1 a 3 veces al mes | 269 | 70,05% |
| Entre 4 a 6 veces al mes | 20 | 5,21% |
| Entre 7 a 9 veces al mes | 17 | 4,43% |
| Más de 9 veces | 11 | 2,86% |
| Nunca | 10 | 2,60% |
| Total | 384 | 100,00% |

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 21-Pregunta No.3



Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación

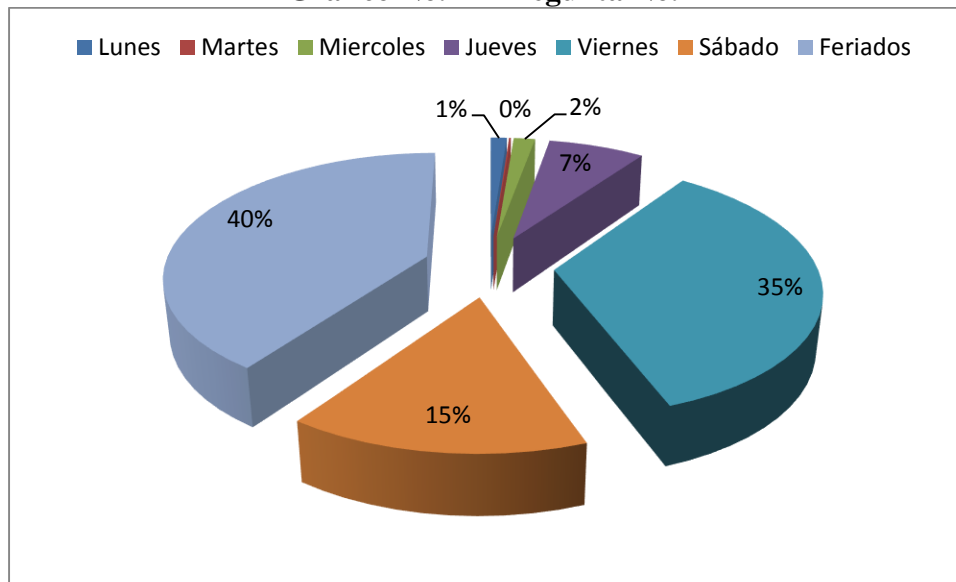
Con el objetivo de determinar el posible comportamiento de compra del segmento objetivo es fundamental conocer la frecuencia de consumo, aspecto que ayudará a plantear los posibles presupuestos a alcanzarse con las estrategias propuestas. En este caso, el 70% indica que consume el producto de 1 a 3 veces al mes, mismo que por su concentración es determinante por lo que establece un claro comportamiento de la demanda.

4. ¿Qué días consume con mayor regularidad el producto?

Tabla No. 24-Pregunta No.4

| Rubro | Total | Tasa |
|--------------|--------------|-------------|
| Lunes | 9 | 1,17% |
| Martes | 1 | 0,13% |
| Miércoles | 12 | 1,56% |
| Jueves | 54 | 7,00% |
| Viernes | 267 | 34,63% |
| Sábado | 118 | 15,30% |
| Feriados | 310 | 40,21% |
| Total | 771 | 100,00% |

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 22-Pregunta No.4

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación

Conocer los días de mayor afluencia de consumo del producto permitirá formular estrategias relacionadas con el comportamiento del cliente. En este caso, es visible que la cerveza es un producto que se consume con mayor regularidad los feriados con el 40% y los viernes con el 35%, determinando que se relaciona con actividades de entretenimiento y sociales principalmente, aspecto importante para poder expandir su consumo.

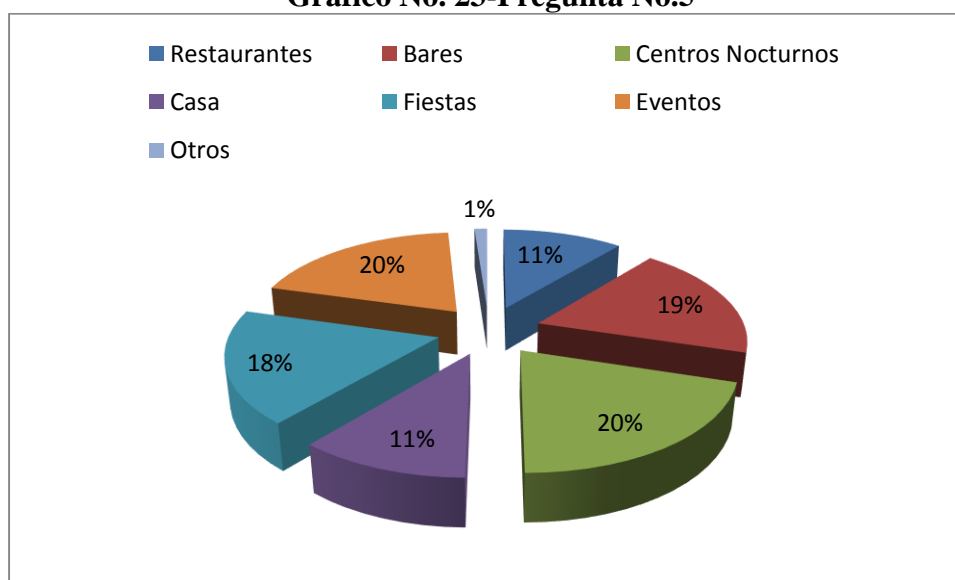
5. ¿Señale en que eventos o lugares usted consume este producto?

Tabla No. 25-Pregunta No.5

| Rubro | Total | Tasa |
|-------------------|-------|---------|
| Restaurantes | 114 | 11,03% |
| Bares | 194 | 18,76% |
| Centros Nocturnos | 210 | 20,31% |
| Casa | 114 | 11,03% |
| Fiestas | 189 | 18,28% |
| Eventos | 201 | 19,44% |
| Otros | 12 | 1,16% |
| Total | 1034 | 100,00% |

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 23-Pregunta No.5



Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación

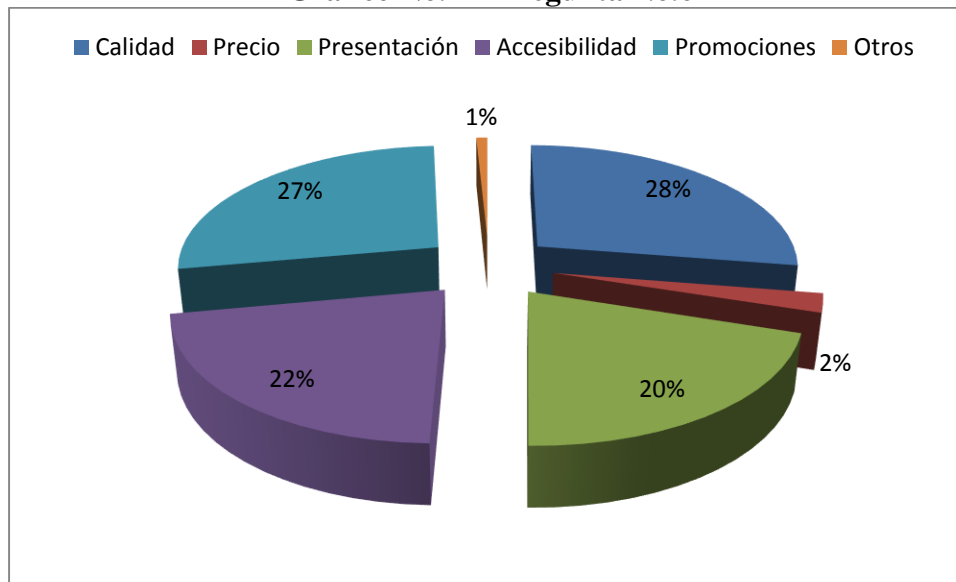
Identificar los lugares de consumo, permitirá orientar las estrategias tanto de mercadeo como operativas, permitiendo que el producto sea accesible al cliente. En este caso, se encuentra que los principales puntos de consumo son Centros Nocturnos y eventos con el 20% de concentración, seguido por bares con el 19% y fiestas con el 18%. Es claro que el uso del producto se relaciona como se indicó con actividades sociales y de entretenimiento, aspecto que debe ser tomado en cuenta para su expansión.

6. ¿Determine los elementos más importantes que incentivan su decisión de compra?

Tabla No. 26-Pregunta No.6

| Rubro | Total | Tasa |
|---------------|--------------|-------------|
| Calidad | 310 | 27,53% |
| Precio | 27 | 2,40% |
| Presentación | 230 | 20,43% |
| Accesibilidad | 245 | 21,76% |
| Promociones | 305 | 27,09% |
| Otros | 9 | 0,80% |
| Total | 1126 | 100,00% |

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 24-Pregunta No.6

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación

Los elementos que inciden en la decisión de compra son aquellos que establecen la preferencia de una marca frente a otras. En este caso, la calidad del producto con el 28% y las promociones con el 27% son las de mayor relevancia, aspectos que deben ser cumplidos y abordados en la formulación de estrategias. Es importante también la concentración obtenida por la accesibilidad al producto con el 21% siendo esta una de las barreras principales de la cerveza importada que no siempre se encuentra disponible en los lugares de consumo.

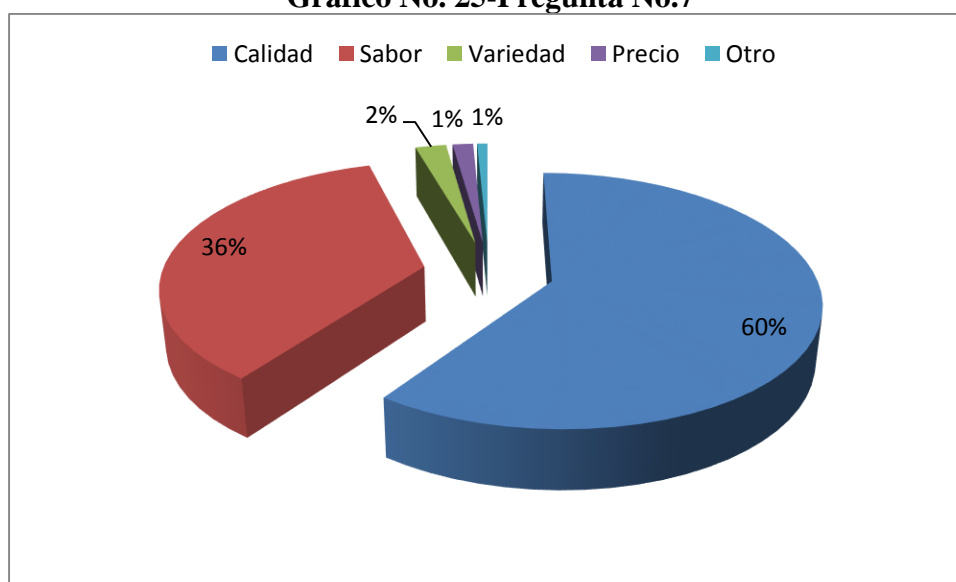
7. ¿Señale las ventajas de una cerveza importada frente a la nacional?

Tabla No. 27-Pregunta No.7

| Rubro | Total | Tasa |
|--------------|--------------|-------------|
| Calidad | 320 | 59,93% |
| Sabor | 190 | 35,58% |
| Variedad | 12 | 2,25% |
| Precio | 8 | 1,50% |
| Otro | 4 | 0,75% |
| Total | 534 | 100,00% |

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 25-Pregunta No.7



Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación

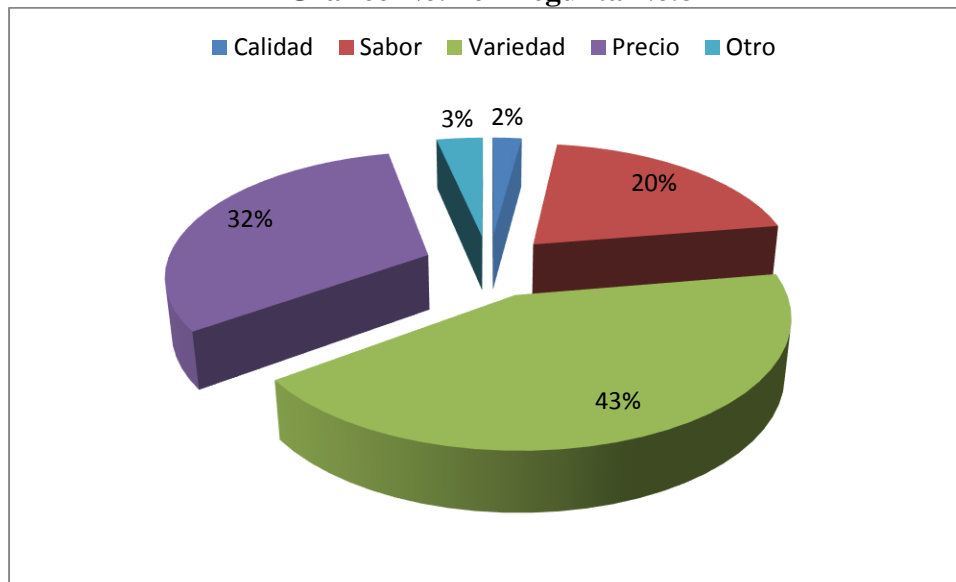
Conocer las ventajas que el cliente objetivo considera que tiene la cerveza importada frente a la nacional puede establecer diferenciadores que permitan preferir este producto, pudiendo ser difundidas con mayor claridad en las diferentes estrategias desarrolladas. En base a los datos levantados, se puede conocer que el cliente con el 60% considera que la calidad es el elemento diferenciador, seguido por el sabor con el 35%, aspectos que pueden convertirse en la maximización efectiva del mercado, siendo estos posibles factores que incidan directamente en la compra del producto.

8. ¿Señale las desventajas de una cerveza importada frente a la nacional?

Tabla No. 1228-Pregunta No.8

| Rubro | Total | Tasa |
|--------------|--------------|-------------|
| Calidad | 12 | 2,13% |
| Sabor | 114 | 20,25% |
| Variedad | 240 | 42,63% |
| Precio | 178 | 31,62% |
| Otro | 19 | 3,37% |
| Total | 563 | 100,00% |

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 26-Pregunta No.8

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación

Es necesario identificar las desventajas que el cliente considera que tiene la cerveza importada de la nacional con el objetivo de establecer acciones que minimicen su impacto e impidan que afecte la decisión de compra. Los datos señalan que la falta de variedad del producto con el 43% y el precio más alto con el 32% son los elementos que pueden afectar el consumo, siendo estos no competitivos en las actuales condiciones de mercado.

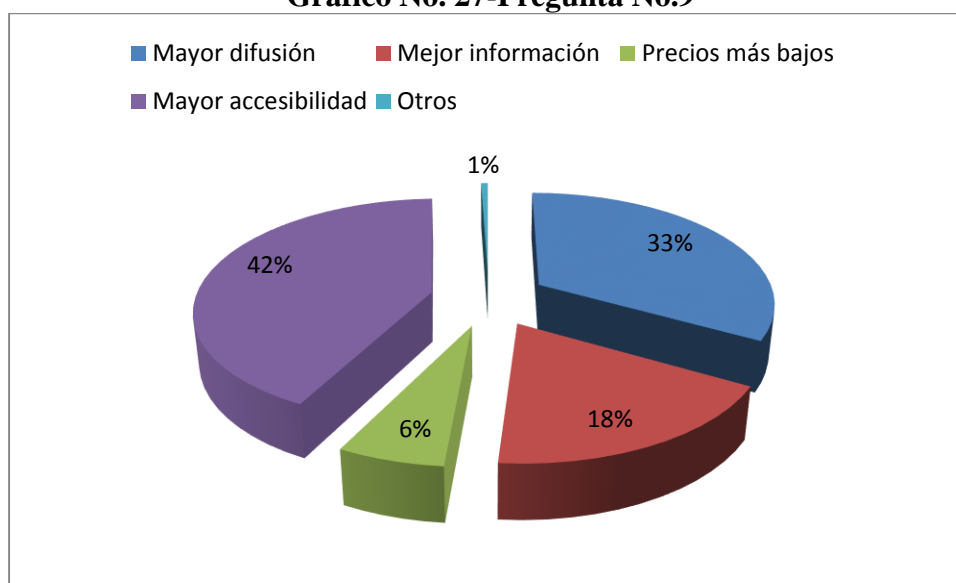
9. ¿Cómo considera se pueden superar las desventajas presentadas?

Tabla No. 29-Pregunta No.9

| Rubro | Total | Tasa |
|---------------------|--------------|-------------|
| Mayor difusión | 245 | 33,20% |
| Mejor información | 134 | 18,16% |
| Precios más bajos | 45 | 6,10% |
| Mayor accesibilidad | 310 | 42,01% |
| Otros | 4 | 0,54% |
| Total | 738 | 100,00% |

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 27-Pregunta No.9



Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación

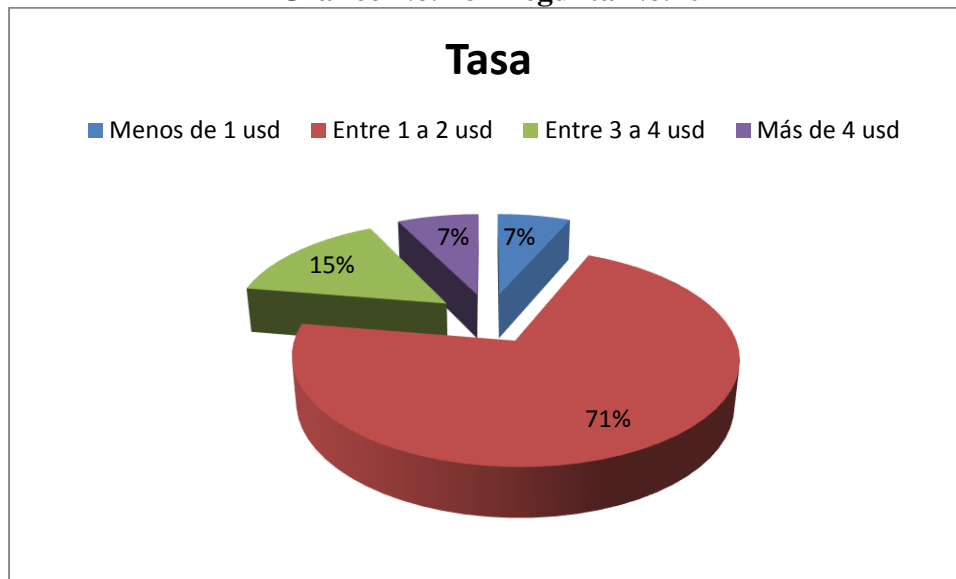
Las desventajas señaladas deben ser minimizadas con estrategias eficientes que permitan transformarlas en fortalezas. En este caso, es fundamental conocer el criterio de los clientes referente a cómo superar dichas debilidades. Según los resultados, el 42% señala que debe mejorar la accesibilidad del producto, el 33% indica que es fundamental tener mayor difusión para conocer los atributos y ventajas del mismo, siendo estas las opciones que obtuvieron mayor concentración.

10.¿Cuál es su presupuesto de compra unitaria de una cerveza importada de 355ml (tamaño promedio de botellas en six pack)?

Tabla No. 30-Pregunta No.10

| Rubro | Total | Tasa |
|-----------------|--------------|-------------|
| Menos de 1 usd | 25 | 6,51% |
| Entre 1 a 2 usd | 273 | 71,09% |
| Entre 3 a 4 usd | 58 | 15,10% |
| Más de 4 usd | 28 | 7,29% |
| Total | 384 | 100,00% |

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 28-Pregunta No.10

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación

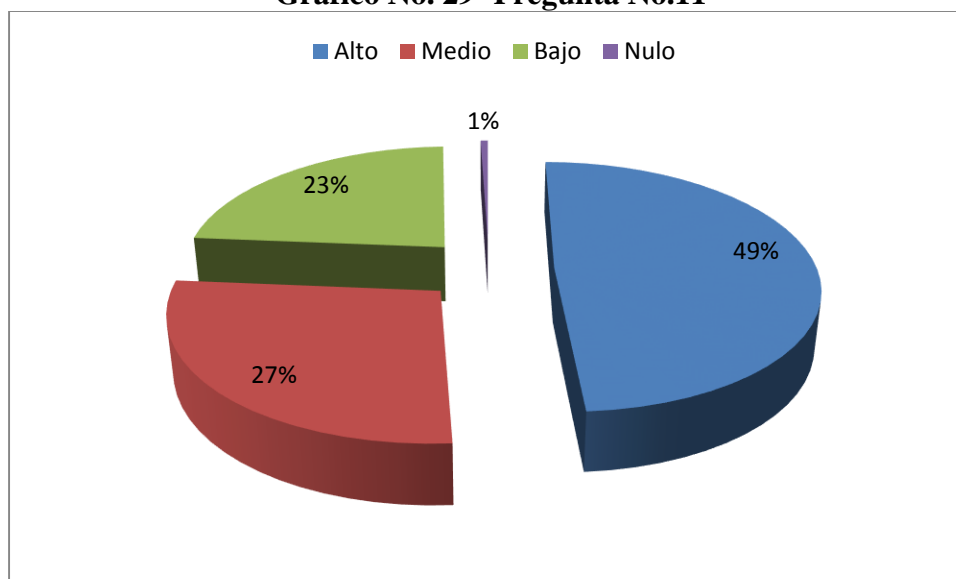
Tomando en cuenta que el precio promedio del producto importado es mayor que el nacional, es necesario conocer el presupuesto promedio del cliente para adquirir el producto. Conforme los rangos presentados, se conoce que el cliente dispone entre 1 a USD 2 para adquirir una cerveza de 355ml, respuesta que obtuvo el 71% de concentración. Es claro que el precio generalmente es un factor elemental en la decisión de compra, situación que puede ser una barrera para la preferencia de la cerveza importada.

11. ¿Qué nivel de satisfacción tiene usted actualmente con el consumo de la cerveza nacional?

Tabla No. 31- Pregunta No.11

| Rubro | Total | Tasa |
|--------------|--------------|-------------|
| Alto | 188 | 48,96% |
| Medio | 105 | 27,34% |
| Bajo | 89 | 23,18% |
| Nulo | 2 | 0,52% |
| Total | 384 | 100,00% |

Elaborado por: Autor
Gráfico No. 29 -Pregunta No.11



Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación

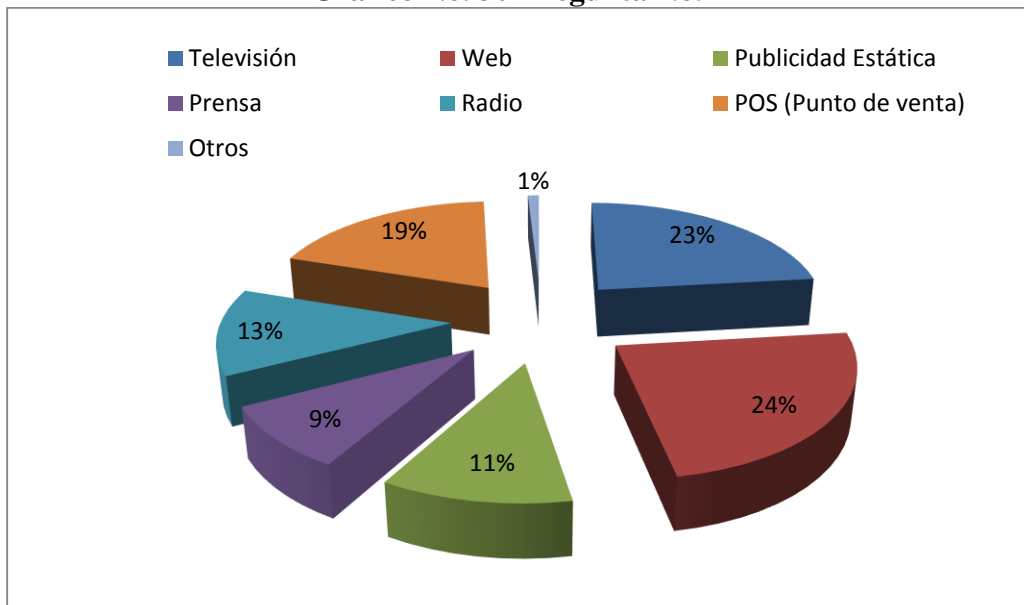
El nivel de satisfacción del cliente es determinante para poder conocer el entorno y posibilidades de expandir el producto. En este caso, los resultados muestran una situación clara basada en la alta satisfacción del cliente con la cerveza nacional teniendo un 49% de aceptación. Es importante citar también que el 28% tiene una satisfacción media la cual puede dar lugar a cambiar de marca siendo un mercado potencial interesante. El 23% señala que tiene una satisfacción baja situación que puede permitir la maximización del producto, siendo un mercado viable de concretar en base a las posibles estrategias formuladas.

12. ¿Cuáles son los medios más comunes por los que usted recibe información de productos de consumo masivo?

Tabla No. 32-Pregunta No.12

| Rubro | Total | Tasa |
|----------------------|--------------|-------------|
| Televisión | 305 | 23,19% |
| Web | 315 | 23,95% |
| Publicidad Estática | 146 | 11,10% |
| Prensa | 120 | 9,13% |
| Radio | 167 | 12,70% |
| POS (Punto de venta) | 250 | 19,01% |
| Otros | 12 | 0,91% |
| Total | 1315 | 100,00% |

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 30-Pregunta No.12

Elaborado por: Autor

Análisis e Interpretación

La tecnología en la actualidad se ha convertido en un importante medio de difusión. En este caso, los resultados confirman con el 24% y 23% que la web y la televisión respectivamente, son los medios más importantes en los cuales el cliente puede conocer un producto. Sin embargo la actual Ley de comunicación no permite promocionar a bebidas que contengan alcohol en medios masivos, por lo que la web y el POS (Punto de Venta) que tiene importante incidencia de comunicación según el cuadro, son medios imprescindibles para utilizar en la expansión.

2.4 Estudio de la demanda

2.4.1 Comportamiento de la demanda objetivo

La cerveza es un producto altamente aceptado en el mercado nacional, siendo su consumo frecuente en el ecuatoriano promedio. Al tener la bebida un bajo contenido alcohólico, su consumo se realiza acompañando a comidas, como bebida social e inclusive como bebida refrescante; aspectos que impactan directamente en los volúmenes de demanda.

La cerveza importada presenta tasas de consumo inferiores a la nacional, sin embargo ha logrado encontrar en la mayoría de marcas nichos que permiten su permanencia al punto que la cantidad de marcas se ha diversificado.

Conforme los datos de Participación Nacional de Cervezas Nacionales e Importadas 2007-2013, la demanda es expresada en hectolitros la misma que se muestra en la siguiente tabla (Ver Tabla No.33)

Con los datos resultantes, obtenidos se procede a la proyección de datos para los próximos cinco años, proceso que se ejecuta mediante la técnica de mínimos cuadrados dando como resultado una ecuación lineal. Es importante citar que la proyección no busca ser exacta, dado a que es imposible determinar el comportamiento futuro del mercado con precisión, pero entregará información sobre su probable desarrollo, aspecto que apoyará a la definición de posibles ingresos en función de la participación que se alcance con la implementación de estrategias de expansión de marca.

Tabla No. 13-Demanda de Cerveza Nacional e Importada Ecuador 2007-2013

| Marca | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Beer | 4.307.795 | 4.778.072 | 5.171.849 | 5.333.585 | 5.725.438 | 5.472.182 | 6.002.041 |
| CN | 4.119.531 | 4.586.807 | 4.999.777 | 5.181.077 | 5.547.150 | 5.243.083 | 5.662.390 |
| Ambev | 154.179 | 164.070 | 154.543 | 134.929 | 165.037 | 212.687 | 330.547 |
| Brahma | 154.179 | 152.792 | 144.757 | 129.183 | 127.643 | 119.411 | 171.506 |
| Budweiser | 5.333 | 13.698 | 7.839 | 6.578 | 36.207 | 93.273 | 159.041 |
| Clausen | 8.425 | 69 | - | - | - | - | - |
| Pilsener | 3.742.955 | 4.135.506 | 4.430.950 | 4.586.193 | 4.902.940 | 4.505.680 | 4.710.732 |
| Club | 177.140 | 262.387 | 402.918 | 451.879 | 502.590 | 538.723 | 577.286 |
| Club Roja | - | - | - | - | - | 5.234 | 26.870 |
| Club Negra | - | - | - | - | - | - | 3.203 |
| Corona | 11.506 | 10.372 | 6.755 | 5.257 | 8.038 | 12.075 | 6.845 |
| Dorada | 132.604 | 117.008 | 61.177 | 43.106 | 34.156 | 12.445 | 5.059 |
| Heiniken | 7.164 | 1.703 | 1.597 | 751 | 2.099 | 3.999 | 1.934 |
| Conquer | - | 17.115 | 49.356 | 42.067 | 15.730 | 8 | - |
| Pilsener Light | 58.408 | 56.243 | 55.145 | 57.746 | 91.020 | 180.376 | 337.905 |
| Redd's | - | 304 | 232 | - | - | - | - |
| Zenda | - | 11.277 | 9.786 | 5.745 | 1.186 | 2 | - |
| Miller | - | - | - | 86 | 714 | 617 | 1.336 |
| Others | 4 | 1.425 | 1.337 | 4.994 | 3.113 | 338 | 325 |
| Total | 12.879.223 | 14.308.848 | 15.498.018 | 15.983.176 | 17.163.061 | 16.400.133 | 17.997.020 |

Fuente: Participación Nacional de Cervezas Importadas 2007-2013

Conforme a los datos totales obtenidos, se procede a la proyección;

Tabla No. 14- Proceso de proyección de la demanda

| Marca | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Total | 12879223 | 14308848 | 15498018 | 15983176 | 17163061 | 16400133 | 17997020 |

| Año | X | Total (Y) | X ² | Y ² | XY |
|-----------------|-----------|--------------------|----------------|------------------------------|--------------------|
| 2007 | 1 | 12.879.223 | 1 | 165.874.385.083.729 | 12.879.223 |
| 2008 | 2 | 14.308.848 | 4 | 204.743.131.087.104 | 28.617.696 |
| 2009 | 3 | 15.498.018 | 9 | 240.188.561.928.324 | 46.494.054 |
| 2010 | 4 | 15.983.176 | 16 | 255.461.915.046.976 | 63.932.704 |
| 2011 | 5 | 17.163.061 | 25 | 294.570.662.889.721 | 85.815.305 |
| 2012 | 6 | 16.400.133 | 36 | 268.964.362.417.689 | 98.400.798 |
| 2013 | 7 | 17.997.020 | 49 | 323.892.728.880.400 | 125.979.140 |
| Suma | 28 | 110.229.479 | 140 | 1.753.695.747.333.940 | 462.118.920 |
| Promedio | 4 | 15.747.068 | 20 | 250.527.963.904.849 | 66.016.989 |

$$S_{XY} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i y_i - \overline{XY}$$

$$S_X^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \overline{X}^2$$

$$b = \frac{S_{XY}}{S_X^2} ; a = \overline{Y} - b\overline{X}$$

$$y = a + bx$$

$$S_{XY} = 462.118.920/7 - (4 \times 15.747.068)$$

$$S_{XY} = 3.028.715$$

$$S_X^2 = 140/7 - (4^2)$$

$$S^2X=4$$

$$b=3.028.715/4$$

$$b=757.179$$

$$a=15.747.068-(757.179 \times 4)$$

$$a=12.718.354$$

$$y = 757179x + 12.718.354$$

Elaborado por: Autor

2.4.2 Proyección de la demanda

Con la ecuación resultante se procede a proyectar la demanda para los cinco años siguientes conforme se señaló anteriormente.

Tabla No. 15-Proyección

| Año | Total (Y) |
|------------|------------------|
| 2014 | 16.057.432 |
| 2015 | 16.814.611 |
| 2016 | 17.571.790 |
| 2017 | 18.328.969 |
| 2018 | 19.086.148 |

Elaborado por: Autor

2.5 Estudio de la oferta

La cantidad de la oferta de cerveza importada depende de la importación del producto, esta situación presenta un escenario restrictivo basado en las medidas adoptadas para la importación de licores en el país. El impuesto a salida de

capitales vigente desde el 2011 basado en el 2% al 5% del valor importado y la elevación del impuesto de Consumos Especiales ICE. Sin duda estas medidas establecen un incremento en los costos aspecto que afecta el precio del producto, justificando la necesidad de buscar nichos de mercado para posicionar el producto y establecer su expansión.

2.5.1 Comportamiento de la oferta

Conforme el Informe de Participación Nacional de Cervezas Importadas 2007-2013, la importación de cerveza establecida en hectolitros en el periodo señalado se presenta en la siguiente tabla:

Tabla No. 1636- Comportamiento de la oferta

| Marca | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Importada | 34.086 | 27.196 | 17.529 | 17.579 | 13.250 | 16.412 | 9.104 |

Fuente: Participación Nacional de Cervezas Importadas 2007-2013

2.5.2 Proyección de la oferta

Aplicando el mismo procedimiento utilizado para la proyección de la demanda, los resultados obtenidos para los próximos cinco años se describe a continuación:

Tabla No. 1737- Proyección de la oferta

| Año | X | Total (Y) | X ² | Y ² | XY |
|----------|----|-----------|----------------|----------------|---------|
| 2007 | 1 | 34.086 | 1 | 1.161.855.396 | 34.086 |
| 2.008 | 2 | 27.196 | 4 | 739.622.416 | 54.392 |
| 2009 | 3 | 17.529 | 9 | 307.265.841 | 52.587 |
| 2.010 | 4 | 17.579 | 16 | 309.021.241 | 70.316 |
| 2011 | 5 | 13.250 | 25 | 175.562.500 | 66.250 |
| 2.012 | 6 | 16.412 | 36 | 269.353.744 | 98.472 |
| 2013 | 7 | 9.104 | 49 | 82.882.816 | 63.728 |
| Suma | 28 | 135.156 | 140 | 3.045.563.954 | 439.831 |
| Promedio | 4 | 19.308 | 20 | 435.080.565 | 62.833 |

Fuente: Participación Nacional de Cervezas Importadas 2007-2013

$$SXY=(439.831/7)-(4 \times 19.308)$$

$$SXY=-14399$$

$$S^2X=(140/7)-(42)$$

$$S^2X=4$$

$$b=14399/4$$

$$b=-3599,75$$

$$a=19.308-(-3599,75 \times 4)$$

$$a=33707$$

$$y = -3599,8x + 33707$$

Con la ecuación resultante se proyecta la oferta conforme se describe a continuación:

Tabla No. 1838- Proyección de la oferta

| Año | Valor |
|------|-------|
| 2014 | 4.909 |
| 2015 | 1.309 |
| 2016 | 0 |
| 2017 | 0 |
| 2018 | 0 |

Elaborado por: Autor

Como se observa, los resultados muestran una situación poco favorable en la medida que las tendencias son decrecientes impactadas por la carga impositiva. No obstante, por ley de mercado, el crecimiento de la demanda fomentará la oferta debiendo esta buscar un adecuado proceso de posicionamiento y desarrollo.

2.6 Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha se describe en función a dos parámetros, el primero basado en la diferencia entre las proyecciones obtenidas y la segunda en base a los resultados de insatisfacción obtenida (Nivel Bajo y Nulo) en la encuesta, obteniendo el resultante esperado.

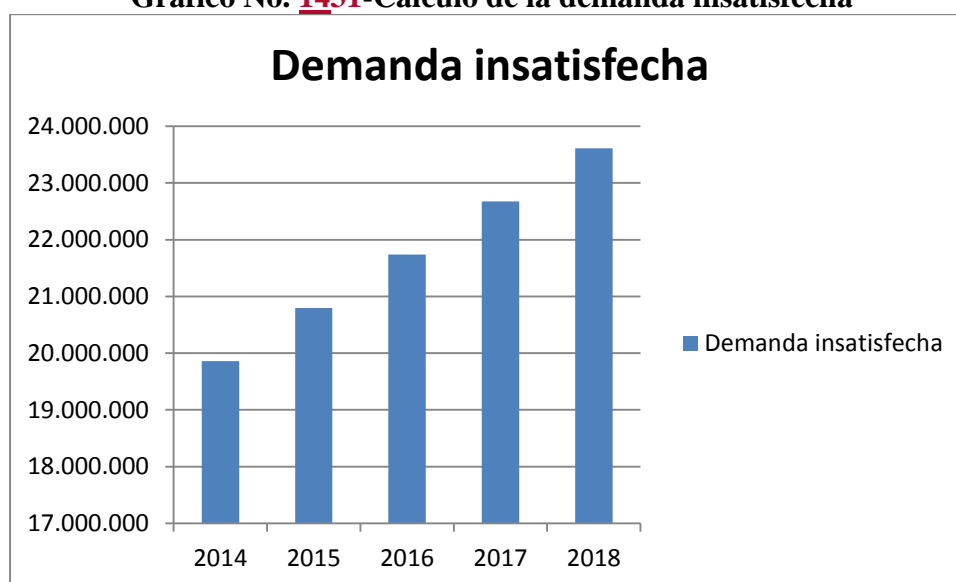
2.6.1 Cálculo de la demanda Insatisfecha

Tabla No. 1939- Cálculo de la demanda insatisfecha

| Año | Oferta | Demanda | Insatisfacción demanda (23,70%) | Demanda Insatisfecha por capacidad | Demanda insatisfecha total |
|------|--------|------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| 2014 | 4.909 | 16.057.432 | 3.805.611 | 16.052.523 | 19.858.135 |
| 2015 | 1.309 | 16.814.611 | 3.985.063 | 16.813.302 | 20.798.365 |
| 2016 | 0 | 17.571.790 | 4.164.514 | 17.571.790 | 21.736.304 |
| 2017 | 0 | 18.328.969 | 4.343.966 | 18.328.969 | 22.672.935 |
| 2018 | 0 | 19.086.148 | 4.523.417 | 19.086.148 | 23.609.565 |

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 1431- Cálculo de la demanda insatisfecha



Elaborado por: Autor

Los resultados obtenidos muestran una situación favorable en donde la demanda insatisfecha es creciente, fomentando la importación de cerveza internacional pese al incremento de los impuestos, aspecto que se espera que reactive el sector. La insatisfacción actual del mercado con las marcas nacionales no es alta, sin embargo si establece volúmenes interesantes que pueden abarcarse.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN DE EXPANSIÓN

3.1 Ingreso de Miller al Mercado Ecuatoriano

3.1.1 Segmentación de Mercado

Conforme los estudios realizados, la segmentación de mercado establece en base a los siguientes elementos:

- Habitantes de la ciudad de Quito
- Edad entre 20 a 45 años
- Clase Media-Alta
- Población económicamente activa
- Disfrute de reuniones sociales, familiares y de entretenimiento.
- Disfrute de bebidas de alta calidad con moderado contenido alcohólico

3.1.2 Objetivos Específicos de Marketing

Para establecer los objetivos específicos de Marketing se ha definido propuestas de valor como mecanismo para poder alcanzar una diferenciación sustentable en el mercado. Su desarrollo ha sido clasificado en ejes de gestión para poder mantener un enfoque global sin descuidar detalles que puedan afectar su cumplimiento. Para este proceso se tomó los factores internos y externos que

tienen mayor impacto en la empresa obtenidos en función de los análisis EFI y EFE realizados.

Cuadro No. 8- Objetivos Específicos de Marketing

| PERSPECTIVA | FACTOR | VALOR | OBJETIVO |
|--------------------------|--|--|--|
| Financiera | O3-Apertura de nuevas fuentes de financiamiento mediante la consolidación del mercado bursátil | Cumplir los presupuestos establecidos en función a las operaciones de negocio requeridas para el posicionamiento de Miller | Incrementar los ingresos producto de la comercialización de la marca Miller Mejorar el rendimiento del margen de contribución |
| | A1-Incremento en las tasas arancelarias para la importación de licor | | |
| | A4-Altas imposiciones tributarias para los productos basados en alcohol | | |
| Interna del Negocio | F7-Amplia estructura de mercadeo | Disponer de procesos orientados a las necesidades del cliente objetivo, permitiendo abastecimiento adecuado a los puntos de venta | Crear una cultura centrada en el cliente objetivo Abastecer el producto adecuadamente en los puntos de venta autorizados Coordinar eficientemente procesos de importación y distribución |
| | F4-Amplia capacidad de importación del producto en base a capacidad financiera y operativa | | |
| | F2-Infraestructura adecuada para la producción, embotellamiento, importación, almacenamiento y distribución de los productos comercializados | | |
| | F5-Disponibilidad de espacio físico adecuado y logística para la importación y comercialización del producto | | |
| | D3-Altos costos en la importación de la cerveza Miller | | |
| | A2-Tecnología variante obliga el cambio del equipamiento y estrategias que pueden generar altos costos o pérdida de participación de mercado | | |
| Innovación y aprendizaje | O4-Mejoramiento de la calidad en la educación provee de profesionales calificados | Alinearse al avance científico y tecnológico en base a la capacitación de su personal para un total aprovechamiento en beneficio del cliente | Perfeccionar constantemente las habilidades del personal para mejorar su atención al cliente Atraer y retener el mejor talento humano en los procesos de importación |

| | | | |
|---------|---|---|--|
| | | | y comercialización de la marca Miller |
| Cliente | D1-Bajo posicionamiento alcanzado con la cerveza Miller en el Ecuador | Marca Miller identificada y posicionada en el mercado | Conformar un grupo de clientes elite Miller Alcanzar una posición de liderazgo en cervezas importadas |
| | D2-Procesos de mercadeo no identificados claramente en la comercialización de Miller | | |
| | O6-Desarrollo de tecnología fomenta la mayor difusión y comercialización de productos a menor costo | | |
| | O5-Mejoramiento del marco jurídico vigente relacionado al comercio electrónico abre nuevas oportunidades de negociación y comercialización más segura | | |
| | A5-Nacionalismo en el mercado afecta el posicionamiento de marcas internacionales | | |

Elaborado por: Autor

3.1.3 Descripción de las 4 Ps de Mercado

Como se puede observar, los objetivos planteados buscan garantizar la existencia de producto en los puntos de venta, el reconocimiento del cliente y su consumo permitiendo una consolidación en el mercado. Su desarrollo se establecerá en relación a la siguiente definición realizada en función de las 4 p's de mercado:

Producto:

Miller Genuine Draft es una suave y refrescante cerveza lager de 4.7% ABV, con un proceso especial de elaboración de cuádruple filtrado en frío para asegurar su máxima frescura.

Alrededor del mundo, es empacada en una botella transparente combinada con su atractiva etiqueta negra y dorada y el incomparable color oro de la cerveza.

De las marcas globales de SABMiller, Miller Genuine Draft es la cerveza más grande a nivel mundial. Vende al día más de 5 millones de botellas en 72 países alrededor del mundo. Es una cerveza que nació en la ciudad de Milwaukee, Estados Unidos.

Miller Genuine Draft es elaborada utilizando un proceso innovador de cuádruple filtrado en frío, introducido por primera vez en la industria cuando la cerveza fue lanzada en 1987.

El proceso consiste en filtrar la cerveza a través de modernos filtros de cerámica a bajas temperaturas, con lo cual se evita tener que pasteurizarla y modificar su sabor genuino de barril.

Cerveza Miller (Marca Importada)**Gráfico No. 1532-Cerveza Miller**

Fuentes: Brand Book-Toolkit Miller Genuine Draft F13

Precio:

Para describir el precio es importante citar dos características esenciales:

- El precio de la cerveza importada es más alto que la cerveza nacional, aspecto por el cual se definió la necesidad de seleccionar un segmento con poder adquisitivo a fin de que el producto sea accesible
- Dentro del mercado de la cerveza importada, el precio es adecuado en relación a la capacidad de importación de Cervecería Nacional y el convenio de exclusividad con SAB Miller.
- Se determinó un Price Index del 160% en base al estudio de mercado Index Price levantado a Noviembre del 2013 donde se establece que el consumidor de cerveza

importada no está dispuesto a pagar más de \$2 por una cerveza importada en el canal detallista.

- El Price Index de 160% de Miller es inferior al de las marcas Súper Premium importadas de la competencia: Corona 185% y Heineken 220%. Esto deja al detallista con el mayor Mark Up% de importadas comprando y vendiendo Miller.
- Sin dejar de ser el precio más conveniente de cerveza importada tanto para el detallista como para el consumidor final, no deja de ser un precio aspiracional que refleja un producto de calidad e importación.

En base a lo expuesto, los precios se establecen en relación al siguiente cuadro:

Cuadro No. 9- Precios Miller

| Marca | Presentación | Unidades por caja | Precio al Detallista (Incluido IVA) | | PVP | | \$ Mark Up detallista | | % Mark Up detallista |
|--------|--------------|-------------------|-------------------------------------|----------|----------|----------|-----------------------|---------|----------------------|
| | | | x unidad | x caja | x unidad | x caja | x unidad | x caja | x unidad |
| Miller | TO 355ml | 24 | \$ 1,30 | \$ 31,20 | \$ 1,60 | \$ 38,40 | \$ 0,30 | \$ 7,20 | 23% |
| | Lata 355ml | 24 | \$ 1,10 | \$ 26,35 | \$ 1,35 | \$ 32,40 | \$ 0,25 | \$ 6,05 | 23% |

Fuente: Dpto. Financiero Cervecería Nacional, 2013.

Plaza:

Ciudad de Quito. Los puntos a impactar cubrirán la ciudad de Quito como mercado principal objeto de estudio. Las características de este mercado son:

- La población de la ciudad de Quito (urbana) es de 1.607.734 habitantes siendo la segunda más grande en el país después de Guayaquil
- La ciudad de Quito es la capital económica del Ecuador según datos del Censo 2010, siendo la ciudad de mayor concentración de establecimientos económicos

que constituyen el 45% del total de ingresos brutos. Además, concentra el 27% del total de la población económicamente activa.

- Se define como variables de POS a impactar las siguientes características: tiendas o mini markets de calle principal, que sean atendidas actualmente por CN lo que indica que tengan equipo de frío de CN y que estos POS tengan disponibilidad de marcas importadas, principalmente de Heineken y Corona.³

Cuadro No. 10-Quito, entorno económico

| Ciudad/País | Establecimientos económicos | | Ingresos por venta en bienes y servicios | | Empleo | |
|-------------|-----------------------------|---------------|--|---------------|-----------|---------------|
| | Número | Participación | Millones de Dólares | Participación | Personas | Participación |
| Quito | 99.952 | 20% | 65.651 | 45% | 547.067 | 27% |
| Guayaquil | 87.206 | 17,4% | 35.507 | 24% | 441.976 | 21% |
| Cuenca | 28.246 | 5,6% | 10.070 | 7% | 117.505 | 6% |
| Ecuador | 500.217 | | 145.865 | | 2'059.504 | |

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos- Censo Económico 2010

Fuente: Tomado el 12 enero 2014. Recuperado de:
http://www.inviertaenquito.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=36&Itemid=91&lang=es

Las actividades relacionadas al entretenimiento se encuentran clasificadas dentro del sector de comercio y actividades turísticas las cuales juntas aportan el 36% del total de ingresos anuales por ventas, mostrando ser un mercado altamente atractivo para la comercialización del producto.

³ Según censo comercial levantado por la FFVV al 31 de noviembre del 2013

Cuadro No. 11-Sectores económicos de Quito

| Sector | Establecimientos (Número) | Ingresos anuales por ventas (Millones de Dólares) | Participación |
|---|------------------------------|---|---------------|
| Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores | 49.291 | 23.240 | 35% |
| Industrias manufactureras. | 10.450 | 21.926 | 33% |
| Explotación de minas y canteras. | 61 | 3.136 | 5% |
| Actividades financieras y de seguros. | 818 | 2.635 | 4% |
| Transporte y almacenamiento. | 1.015 | 2.352 | 4% |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas. | 3.504 | 2.299 | 4% |
| Información y comunicación. | 4.570 | 1.779 | 3% |
| Construcción. | 568 | 1.190 | 2% |
| Actividades de alojamiento y de servicio de comidas. | 10.736 | 850 | 1% |
| Otras | 18.939 | 240 | 10% |
| Total | 99.952 | 65.651 | |

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Fuente: Tomado el 12 enero 2014. Recuperado de: http://www.inviertaenquito.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=36&Itemid=91&lang=es

Cuadro No. 12-Sectores económicos de Quito

| Total Base Clientes Quito | Tienda Calle Principal | Disponibilidad importadas |
|---------------------------|------------------------|---------------------------|
| 22.790 | 4.466 | 702 |

| |
|------------------------|
| POS a impactar (Plaza) |
| 702 |

Fuente: Departamento Información comercial Cervecería Nacional-variables definidas

Promoción:

La búsqueda del posicionamiento de la marca Miller en el mercado seleccionado, establecerá mecanismos de promoción definidos en función de los siguientes elementos:

Promoción al detallista:

- Inclusión y presentación del VIP Miller Club: Se entregará un DVD con videos de la marca y entrega de carta de al detallista que incluye PVD, PVP y Mark Up%.
- Descuento del 3% en facturación en Miller durante los primeros 3 meses de compra
- Se activará en el POS el concurso Mystery Shopper: se enviara un “cliente ficticio” a medir las variables definidas en 100 POS aleatorios, según el cumplimiento de las variables, se premiará al detallista. Variables: Price Compliance (cumplimiento de precio) y visibilidad en percha caliente y fría.

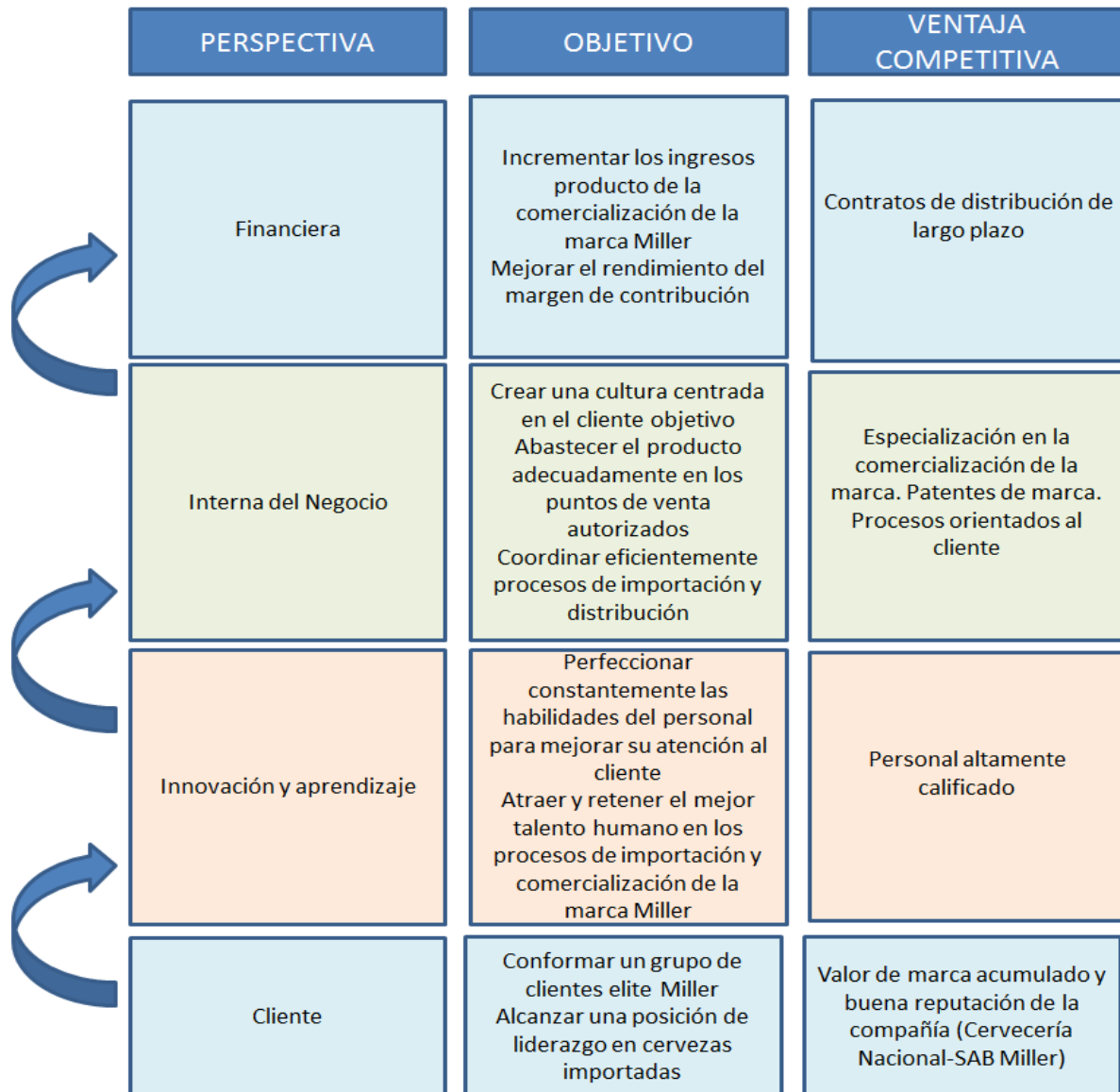
Promoción a clientes finales:

- Comunicación (trade) donde resalte el PVP de los SKUs de Miller, reforzando su precio más conveniente dentro de las cervezas importadas: tacker de precio para reja, afiche de precio y habladores de frío con precio.
- Reforzamiento de activaciones BTL de fidelización y experiencia al consumidor en clientes KKAA; clientes donde se construye la marca desde su lanzamiento: activaciones y presencia de marca en clientes GOLD de la marca.
- Uso de TIC's: amplificación en digital y utilización de redes de la marca; actualmente Facebook y Twitter.

La estructura de promoción se establece tanto para el detallista como para clientes finales, buscando generar impacto y visibilidad por su disponibilidad en POS donde antes no se encontraba la marca, a su vez reforzando activaciones de marca que generen fidelidad, todos definidos como Touchpoints del consumidor de Miller.

3.1.4 Definición de las Ventajas Competitivas a Incorporar

Las ventajas competitivas se constituirán en los elementos diferenciadores que permitirán al cliente objetivo reconocer la marca y desarrollar una lealtad necesaria para alcanzar el posicionamiento requerido. En este caso, acorde a la definición de objetivos propuestos, las ventajas competitivas se establecen en función de las diferentes perspectivas existentes en los diferentes procesos del negocio.

Gráfico No. 1633-Ventajas competitivas**Elaborado por: Autor**

Es importante citar que Miller Genuine Draft es una de las marcas globales que SABMiller impulsa internacionalmente en cada uno de las regiones donde está presente. Las ventajas competitivas presentadas guardan relación a la capacidad de las empresas en cuanto a disponer de los recursos necesarios para poder establecer y sostener promociones que permitan alcanzar los objetivos propuestos. Su desarrollo, no obstante

dependerá de estrategias innovadoras las cuales permitan garantizar que cada perspectiva pueda desarrollarse eficientemente.

3.1.5 Definición del Posicionamiento de Marca

El posicionamiento de marca buscado se define en base a las siguientes variables:

Cuadro No. 6-Posicionamiento de Marca

| Factor | Descripción |
|-----------------|----------------------------|
| Posicionamiento | Líder |
| Enfoque | Descreme |
| Segmento | Población Clase Media-Alta |
| Distribución | Quito |

Elaborado por: Autor

El posicionamiento esperado es alcanzar el liderazgo en el segmento de cervezas Súper Premium importadas, manejando una posición de descreme, es decir orientado a una población de clase media y alta que pueda acceder a un producto importado cuyo precio es mayor al nacional. Estas condiciones determinan un producto de alta calidad con un nivel de alcohol moderado adecuado para compartir en eventos sociales, nocturnos y entretenimiento. Su proceso de expansión se realizara en los POS definidos según las variables antes indicadas lo que nos aseguran en una primera etapa que son POS donde la marca funcionará por tener las características de un punto de venta Premium, así como disponibilidad en zonas de población objetiva.

3.1.6 Estrategias Corporativas

La definición de las estrategias representa la base sobre la cual se permita alcanzar los objetivos propuestos. Para su definición, se utilizó como base la matriz analítica de definición de estrategias MAFE con los factores priorizados en EFI y EFE.

Cuadro No. 7- Definición de Estrategias

| Relación | F2-Infraestructura adecuada para la producción, embotellamiento, importación, almacenamiento y distribución de los productos comercializados | F4-Amplia capacidad de importación del producto en base a capacidad financiera y operativa | F5-Disponibilidad de espacio físico adecuado y logística para la importación y comercialización del producto | F7-Amplia estructura de mercadeo | D1-Bajo posicionamiento alcanzado con la cerveza Miller en el Ecuador | D2-Procesos de mercadeo no identificados claramente en la comercialización de Miller | D3-Altos costos en la importación de la cerveza Miller |
|---|---|--|--|----------------------------------|--|--|--|
| O3-Apertura de nuevas fuentes de financiamiento mediante la consolidación del mercado bursátil | Desarrollar un CRM para coordinar procesos de abastecimiento en puntos de venta | | | | <p>Establecer convenios de importación en base de Ordenes determinadas de pedido para disponer de beneficios en cuanto a costos de proveedor que minimicen el impacto de los aranceles</p> <p>Posicionamiento de mercado especializado OEP.</p> <p>Reducir costos de compra en base a programas planificados</p> | | |
| O4-Mejoramiento de la calidad en la educación provee de profesionales calificados | | | | | | | |
| O5-Mejoramiento del marco jurídico vigente relacionado al comercio electrónico abre nuevas oportunidades de negociación y comercialización más segura | | | | | | | |
| O6-Desarrollo de tecnología fomenta la mayor difusión y comercialización de productos a menor costo | | | | | | | |
| A1-Incremento en las tasas arancelarias para la importación de licor | <p>Desarrollar un sistema de comercialización mediante TICS</p> <p>Conformar una programación de eventos privados en restaurantes y bares posicionados de la ciudad de Quito. Marketing Digital y BTL</p> <p>Mejorar las competencias del personal a fin de que puedan relacionarse a las estrategias definidas</p> | | | | <p>Desarrollar el Club Premium Miller</p> <p>Incrementar las ventas de la cerveza Miller en base a la consolidación de un segmento de mercado definido</p> | | |
| A2-Tecnología variante obliga el cambio del equipamiento y estrategias que pueden generar altos costos o pérdida de participación de mercado | | | | | | | |
| A4-Altas imposiciones tributarias para los productos basados en alcohol | | | | | | | |
| A5-Nacionalismo en el mercado afecta el posicionamiento de marcas internacionales | | | | | | | |

Elaborado por: Autor

3.1.7 Matriz Cuadro de Mando Integral

La definición de estrategias busca consolidar procesos que permitan atender al cliente alcanzando un liderazgo en el nicho de mercado establecido. Para construir el Cuadro de Mando Integral es importante identificar los parámetros de desarrollo que cada estrategia busca alcanzar:

Desarrollo de un CRM:

El Customer Relationship Management es un modelo de gestión que busca crear una cultura centrada en el cliente en el cual permita garantizar una atención prioritaria a fin de satisfacer sus necesidades. En este caso, la estrategia busca conformar dos puentes de comunicación sobre los cuales el cliente disponga de información permanente sobre los eventos y promociones del producto para que pueda participar activamente en estos. El primer puente se enfoca en el proveedor autorizado y busca incentivarlo a desarrollar eventos respaldados por la marca. El segundo se enfoca en el consumidor dándole información sobre eventos, promociones y actividades desarrolladas.

Los puentes citados integraran a proveedores y clientes dando lugar a una lealtad de marca.

Los fundamentos de la estrategia son:

- Crear una cultura centrada en el cliente
- Sistemas de comunicación eficientes
- Atención oportuna al cliente (Indirecto-Directo)
- Sistemas de información actualizados y permanentes.

Convenios de importación Orden Económica de Pedido OEP:

Una de las principales debilidades es los altos costos de importación de este tipo de productos, principalmente dado por los aranceles establecidos. En este caso, para buscar minimizar el impacto, la estrategia conformará un sistema de pedidos basada en la Orden Económica de Pedido OEP la cual minimice el costo de pedir y mantener inventario conformando un presupuesto fijo anual que determine posibles beneficios en cuanto al precio del distribuidor (SAB Miller).

En este caso, si bien es cierto no se puede reducir el arancel, al obtener un beneficio en el precio de venta, la importación puede tener ventajas que puedan reflejarse en el margen de contribución. La estrategia es viable en función de que SAB Miller dispone de ventas anticipadas que le permiten asegurar su flujo de ventas y coordinar sus exportaciones.

Los fundamentos de la estrategia son:

- Reducción de costos de compra
- Mejorar el rendimiento del margen de contribución
- Mejorar la eficiencia del capital circulante
- Eficientes relaciones con los proveedores
- Consolidar personal calificado para el adecuado servicio al cliente
- Disponer de estructuras flexibles y ágiles que permitan atender oportunamente los requerimientos

Marketing Digital (TIC's)

Al enfocarse a un mercado de segmento alto es viable el aprovechamiento de las TIC'S, permitiendo mediante estos establecer una constante información al cliente a bajo costo. En este caso, la estrategia se define en función de la técnica BTL Below in Line la cual establece medios especializados de comunicación para la promoción de productos a segmentos definidos. Igualmente el uso de medios digitales son un pilar importante en la comunicación de la marca en lo que se refiere a: atributos de marca, actividades, eventos, concursos orgánicos y eventos masivos que busquen construir marca. La utilización de medios como Twitter, Facebook, Instagram en el actual desarrollo de Miller, es un enfoque importante utilizado para llegar al consumidor de la marca. Es importante citar que los medios utilizados tienen características que deben señalarse como el bajo impacto ambiental que producen aspecto que es parte de la filosofía institucional de la Cervecería Nacional.

Los fundamentos de la estrategia son:

- Incrementar el ingreso en base del posicionamiento alcanzado
- Incentivar el liderazgo de marca
- Bajo impacto ambiental

Cientes Miller

Las estrategias presentadas dan soporte a la conformación de un grupo de clientes que integra al detallista (directo) y al consumidor final (indirecto). Los clientes o detallista son los distribuidores, propietarios de lugares de entretenimiento, hoteles, restaurantes,

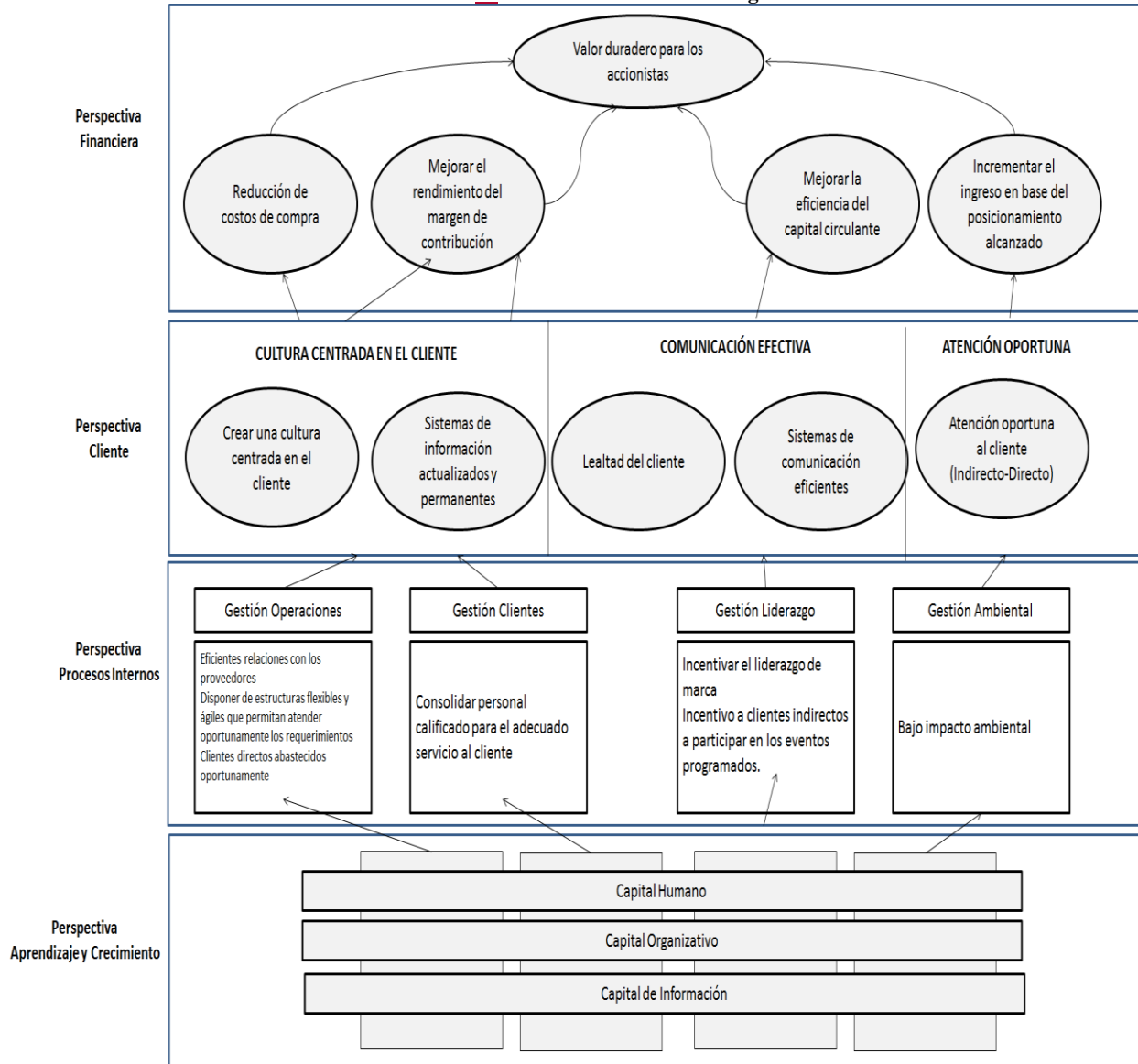
bares, cadenas de supermercados, organizadores de eventos entre otros. Los clientes indirectos son los consumidores del producto.

En este caso se establecerán promociones para la venta de la marca, asesoría y asistencia dando lugar a una serie de eventos programados en los cuales se comercialice el producto.

Los fundamentos de la estrategia son:

- Lealtad del cliente
- Liderazgo en ventas en base de programas exclusivos
- Clientes directos abastecidos oportunamente
- Incentivo a clientes indirectos a participar en los eventos programados.

En base a los fundamentos de las estrategias propuestas se conforma la matriz de BSC obteniendo los siguientes resultados:

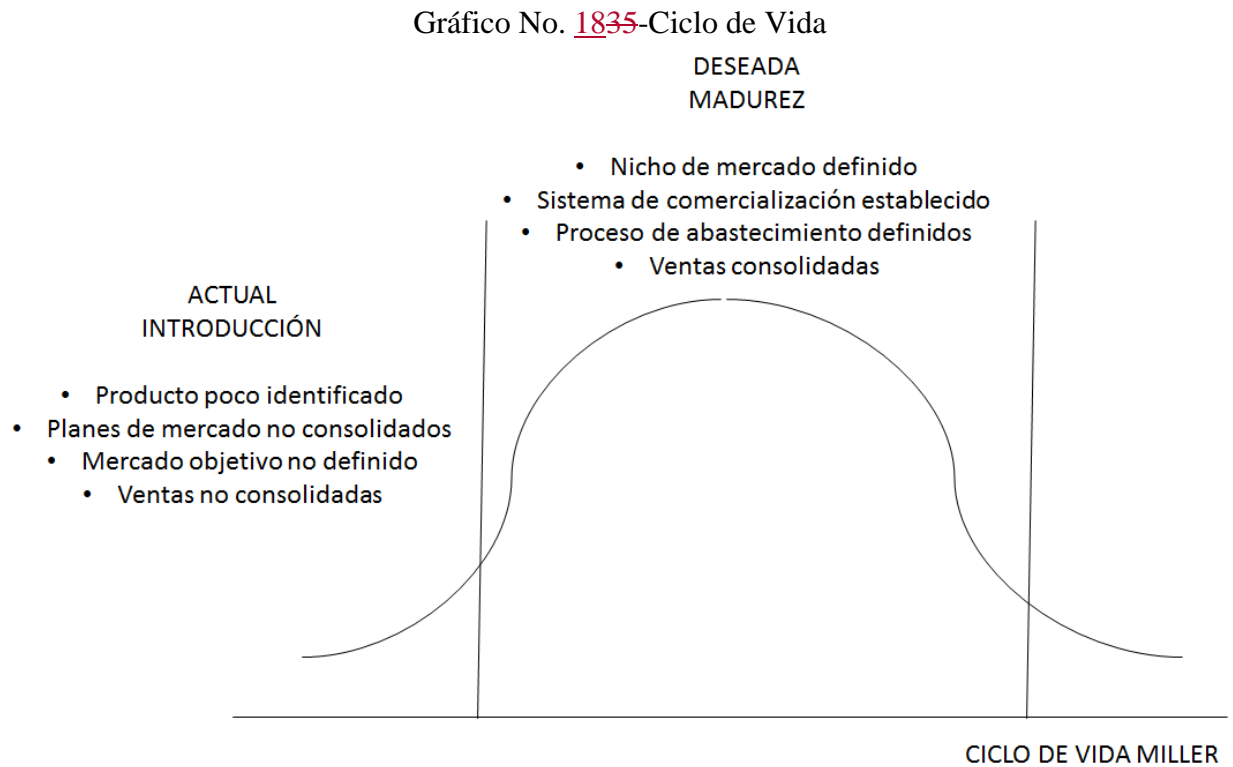
Gráfico No. 1734- Cuadro de Mando Integral**Elaborado por: Autor**

3.2 Propuesta de Estructura Interna

3.2.1 Análisis del Ciclo de Vida del Producto

En la actualidad el producto se encuentra en un proceso de introducción, no siendo totalmente identificado por el cliente potencial. Las estrategias citadas buscan

consolidar el producto permitiendo que ingrese a una madurez que permita disponer de lealtad. Técnicamente, el ciclo de vida del producto queda definido en función de la siguiente estructura:



Elaborado por: Autor

3.3 Propuesta estratégica

La propuesta estratégica busca definir una estructura especializada en la Cerveza Miller que permita orientar las diferentes estrategias de desarrollo. En este caso, las estrategias han sido clasificadas a fin de que se orienten a consolidar cada una de las perspectivas de desarrollo y mantengan una relación con los objetivos propuestos.

Cuadro No. 8-Estructura de la propuesta estratégica

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | ESTRATEGIAS | TIPO DE ESTRATEGIA |
|--------------------------|---|---|---------------------------|
| Financiera | Incrementar los ingresos producto de la comercialización de la marca Miller | Incrementar las ventas de la cerveza Miller en base a la consolidación de un segmento de mercado definido | Estrategia de Crecimiento |
| | Mejorar el rendimiento del margen de contribución | Reducir costos de compra en base a programas planificados | Estrategia Crecimiento |
| Interna del Negocio | Crear una cultura centrada en el cliente objetivo | Desarrollar un CRM para coordinar procesos de abastecimiento en puntos de venta | Estrategia de Desarrollo |
| | Abastecer el producto adecuadamente en los puntos de venta autorizados | Establecer convenios de importación en base de Ordenes determinadas de pedido para disponer de beneficios en cuanto a costos de proveedor que minimicen el impacto de los aranceles | Estrategia de Desarrollo |
| | Coordinar eficientemente procesos de importación y distribución | Posicionamiento de mercado especializado (Nicho). OEP. | Estrategia Competitiva |
| Innovación y aprendizaje | Perfeccionar constantemente las habilidades del personal para mejorar su atención al cliente | Mejorar las competencias del personal a fin de que puedan relacionarse a las estrategias definidas | Estrategia de Desarrollo |
| | Atraer y retener el mejor talento humano en los procesos de importación y comercialización de la marca Miller | | |
| Cliente | Conformar un grupo de clientes elite Miller | Desarrollar el Club Premium Miller | Estrategia de Crecimiento |
| | Alcanzar una posición de liderazgo en cervezas importadas | Desarrollar un sistema de comercialización mediante TICS | Estrategia Competitiva |
| | | Conformar una programación de eventos privados en restaurantes y bares posicionados de la ciudad de Quito. Marketing Digital y BTL | Estrategia de Crecimiento |

Elaborado por Autor

3.3.1 Estrategias de Desarrollo

Las estrategias de desarrollo son aquellas que están enfocadas a permitir sustentar las acciones de crecimiento de la empresa, fortaleciendo sus procesos internos a fin de contar con los recursos necesarios que permitan mejorar el posicionamiento de una manera sostenible y sustentable.

3.3.1.1 Definición de Metas

Cuadro No. 9-Metas estrategias de desarrollo

| ESTRATEGIAS | TIPO DE ESTRATEGIA | META |
|---|---------------------------|-------------------------------------|
| Desarrollar un CRM para coordinar procesos de abastecimiento en puntos de venta | Estrategia de Desarrollo | 30% de costos sobre ingresos máximo |
| Establecer convenios de importación en base de Ordenes determinadas de pedido para disponer de beneficios en cuanto a costos de proveedor que minimicen el impacto de los aranceles | | |
| Mejorar las competencias del personal a fin de que puedan relacionarse a las estrategias definidas | | |

Elaborado por: Autor

3.3.1.2 Definición de Planes Operativos

Cuadro No. 10-Planes operativos estrategias de desarrollo

| Estrategias | | Desarrollar un CRM para coordinar procesos de abastecimiento en puntos de venta | | | |
|---|----------|---|--|--|--|
| Nombre de tarea | Duración | | | | |
| Desarrollar un CRM para coordinar procesos de abastecimiento en puntos de venta | 455 días | | | | |
| Fase: Levantamiento | 29 días | | | | |
| Identificación de los procesos internos | 10 días | | | | |
| Diagrama de caracterización de los procesos | 15 días | | | | |
| Identificación de la relación de los procesos | 4 días | | | | |
| Identificación de los recursos disponibles | 5 días | | | | |
| Fase: Análisis | 15 días | | | | |
| Análisis de valor agregado por procesos | 10 días | | | | |
| Análisis de tiempo de ciclo de procesos | 15 días | | | | |
| Análisis de costos por procesos | 10 días | | | | |
| Análisis de causas y efectos internos | 10 días | | | | |
| Fase Diseño | 175 días | | | | |
| Diseño de los procesos internos y externos | 130 días | | | | |
| Diseño del Mejoramiento de los procesos | 45 días | | | | |
| Reingeniería procesos afectados | 45 días | | | | |
| Diseño del CRM | 40 días | | | | |
| Proceso administrativo | 45 días | | | | |
| Definición de recursos requeridos para el CRM | 10 días | | | | |
| Verificación de proveedores de diseño e implementación | 12 días | | | | |
| Costeo del proceso | 5 días | | | | |
| Financiamiento | 3 días | | | | |
| Toma de decisión | 15 días | | | | |
| Fase: Implementación | 236 días | | | | |
| Contratación desarrollo de sistema CRM | 15 días | | | | |
| Capacitación personal sobre módulos de gestión | 30 días | | | | |
| Proceso de implementación física | 90 días | | | | |
| Pruebas, ensayos y calibración | 90 días | | | | |
| Inicio del sistema | 1 día | | | | |
| Suspensión del proceso manual | 10 días | | | | |

| Estrategias | | | Establecer convenios de importación en base de Ordenes determinadas de pedido para disponer de beneficios en cuanto a costos de proveedor que minimicen el impacto de los aranceles | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|----------|---|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|--|-------------|--|--|--|--|
| Nombre de tarea | | Duración | 2013 | | tri 4, 2013 | | | | | tri 1, 2014 | | | | | tri 2, 2014 | | | | | tri 3, 2014 | | | | | tri 4, 2014 | | | | | tri 1, 2015 | | | | | tri 2, 2015 | | | | | tri 3, 2015 | | | | | tri 4, 2015 | | | | |
| | | | ago | sep | oct | nov | dic | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago | sep | oct | nov | dic | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago | sep | oct | nov | dic | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago | sep | oct | nov | dic | | | | | | |
| Fase I: Estudio de Pedido | | 80 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determina la demanda de la cerveza Miller | | 20 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollar una proyección de la demanda en función de las estrategias | | 40 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calcular las Ordenes económicas de pedido | | 20 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fase II: Acuerdo Comercial | | 180 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Establecer con SAB Miller montos de pedido y despacho | | 120 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Negociación de precio por garantías de pedido | | 30 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fijación de forma de pago | | 30 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fase III: Coordinar Operaciones | | 130 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Preparar bodegas locales | | 60 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Preparar proceso de importación | | 40 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Coordinar personal a cargo | | 30 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por:

Autor

| Estrategias | | Mejorar las competencias del personal a fin de que puedan relacionarse a las estrategias definidas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|------|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|--|--|
| Nombre de tarea | | Duración | 2013 | | tri 4, 2013 | | | | | tri 1, 2014 | | | | | tri 2, 2014 | | | | | tri 3, 2014 | | | | | tri 4, 2014 | | | | | tri 1, 2015 | | | | | tri 2, 2015 | | | | |
| | | | ago | sep | oct | nov | dic | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago | sep | oct | nov | dic | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago | sep | oct | nov | dic | ene | feb | mar | abr | may | jun | | |
| [- Fase Levantamiento | | 30 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identificación de los perfiles de cada colaborador | | 15 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identificación de las competencias requeridas por función acorde procesos nuevos | | 15 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [- Fase Diseño | | 90 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definición de la estructura académica requerida | | 20 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinación de los perfiles de docentes | | 10 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definición de costos y presupuestos | | 15 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo del programa de capacitación | | 30 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Notificación al personal | | 15 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [- Fase Ejecución | | 145 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contratación del docente | | 5 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Distribución del personal participante | | 10 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de los programas de capacitación | | 120 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación de rendimiento de cada participante | | 10 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [- Fase evaluación | | 10 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación de beneficios alcanzados | | 10 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por:

Autor

3.3.2 Estrategias de crecimiento

Las estrategias de crecimiento son aquellas que están enfocadas a mejorar la participación de mercado de la marca Miller en el mercado. Su función principal es incrementar el volumen de ventas.

3.3.2.1 Definición de Metas

Cuadro No. 11-Metas estrategias de crecimiento

| ESTRATEGIAS | TIPO DE ESTRATEGIA | METAS |
|--|---------------------------|---|
| Incrementar las ventas de la cerveza Miller en base a la consolidación de un segmento de mercado definido | Estrategia de Crecimiento | 10% de la demanda insatisfecha en el peor escenario. En el escenario normal 10,5% de captación y en el escenario optimista 11%. 0,5 % de incremento de ventas anual |
| Desarrollar el Vip Miller Club | | |
| Reducir costos de compra en base a programas planificados | | |
| Conformar una programación de activaciones en bares, discotecas y eventos relacionados al posicionamiento de la marca en la ciudad de Quito. Marketing Digital y BTL | | |

Elaborado por: Autor

3.3.2.1.1 Definición de Planes Operativos

Cuadro No. 12- Planes operativos estrategias de crecimiento

[illegible]

| Estrategias | | Desarrollar el Club Premium Miller | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|------------------------------------|-----|-----|-------------|-----|-----|-------------|-----|-----|-------------|-----|-----|-------------|-----|-----|
| Nombre de tarea | Duración | tri 1, 2014 | | | tri 2, 2014 | | | tri 3, 2014 | | | tri 4, 2014 | | | tri 1, 2015 | | |
| | | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago | sep | oct | nov | dic | ene | feb | mar |
| Fase Diseño | 60 días | | | | | | | | | | | | | | | |
| Establecer la imagen de Club Premium | 60 días | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determinar las normativas del club | 30 días | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seleccionar las estrategias de posicionamiento | 50 días | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fase ejecución | 90 días | | | | | | | | | | | | | | | |
| Incribir a los clientes en club | 90 días | | | | | | | | | | | | | | | |
| Notificar eventos | 30 días | | | | | | | | | | | | | | | |
| Notificar promociones | 30 días | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fase evaluación | 60 días | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluar los resultados obtenidos | 60 días | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por:

Autor

| Estrategias | | Reducir costos de compra en base a programas planificados (Actividades iguales al OEP) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|------|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|-----|-------------|-----|-----|-----|--|-------------|--|--|--|--|
| Nombre de tarea | | Duración | 2013 | | tri 4, 2013 | | | | | tri 1, 2014 | | | | | tri 2, 2014 | | | | | tri 3, 2014 | | | | | tri 4, 2014 | | | | | tri 1, 2015 | | | | | tri 2, 2015 | | | | | tri 3, 2015 | | | | | tri 4, 2015 | | | | |
| | | | ago | sep | oct | nov | dic | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago | sep | oct | nov | dic | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago | sep | oct | nov | dic | ene | feb | mar | abr | may | jun | jul | ago | sep | oct | nov | dic | | | | | | |
| [-] Fase I: Estudio de Pedido | | 80 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Determina la demanda de la cerveza Miller | | 20 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollar una proyección de la demanda en función de las estrategias | | 40 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calcular las Ordenes económicas de pedido | | 20 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [-] Fase II: Acuerdo Comercial | | 180 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Establecer con SAB Miller montos de pedido y despacho | | 120 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Negociación de precio por garantías de pedido | | 30 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fijación de forma de pago | | 30 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [-] Fase III: Coordinar Operaciones | | 130 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Preparar bodegas locales | | 60 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Preparar proceso de importación | | 40 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Coordinar personal a cargo | | 30 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| Estrategias | Conformar una programación de eventos privados en restaurantes y bares posicionados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|---|----------|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|--|--|--|
| | Nombre de tarea | Duración | 2013 | | | | 2014 | | | | 2015 | | | | 2016 | | | | 2017 | | | | 2018 | | | |
| | | | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 | T1 | T2 | T3 | T4 | | | | |
| | [-] Fase levantamiento | 60 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Identificación de bares de actualidad | 60 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Identificación de cobertura | 30 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | [-] Fase Acuerdos | 990 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Desarrollo de plan de eventos | 990 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Contratación de bares para eventos | 45 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | [-] Fase promoción | 90 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Notificación de clientes Club | 90 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Notificación a clientes efentos | 90 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | [-] Fase Evaluación | 15 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Evaluar la asistencia al evento | 15 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | |
|----------------|-------|
| Elaborado por: | Autor |
|----------------|-------|

3.3.2.2 Estrategias Competitivas

Las estrategias completivas son aquellas que el cliente va a consumir cerveza importada, prefiera cerveza Miller frente a la competencia, aspecto necesario para establecer una diferenciación y liderazgo. Todo esto justificado bajo las estrategias de marca que se enfocan en dar al consumidor una cerveza cosmopolita, nocturna que da al consumidor estatus al tomarla y que sabe que la va a encontrar en los mejores lugares de la ciudad y en eventos únicos donde va a vivir experiencias marcarias, y el tener accesibilidad y disponibilidad en los lugares que compra frecuentemente cierra el Consumer Pathway del consumidor Miller.

3.3.2.2.1 Definición de Metas

Cuadro No. 133-Metas estrategias competitivas

| ESTRATEGIAS | TIPO DE ESTRATEGIA | META |
|--|---------------------------|---|
| Posicionamiento de mercado especializado (Nicho). OEP. | Estrategia Competitiva | 55% del mercado de cerveza importada consume Miller en 3 años |
| Desarrollar un sistema de comercialización mediante TICS | | |

Elaborado por: Autor

3.3.2.2.2 Definición de Planes Operativos

Cuadro No. 144- Planes operativos estrategias de crecimiento

| Estrategias | | Posicionamiento de mercado especializado (Nicho). OEP | |
|---|--------------|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Fase Evaluación | 309 días | | |
| Relacionar la demanda con el OEP calculado a fin de determinar eficiencia | 90 días | | |
| Realizar ajustes al OEP en el caso de ser necesario | 129 días | | |
| Comparar presupuesto de venta y ventas reales | 90 días | | |
| | | | |
| Elaborado por: | Autor | | |

| Estrategias | | Desarrollar un sistema de comercialización mediante TICS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|---------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|----|----|----|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|--|--|--|--|
| Nombre de tarea | | Duración | ene '14 | | | | feb '14 | | | | mar '14 | | | | abr '14 | | | | may '14 | | | | jun '14 | | | | jul '14 | | | | ago '14 | | | | sep '14 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 15 | 22 | 29 | 05 | 12 | 19 | 26 | 02 | 09 | 16 | 23 | 02 | 09 | 16 | 23 | 30 | 06 | 13 | 20 | 27 | 04 | 11 | 18 | 25 | 01 | 08 | 15 | 22 | 29 | 06 | 13 | 20 | 27 | 03 | 10 | 17 | 24 | 31 | 07 | 14 | 21 | 28 | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Fase Estudio | | 30 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identificar los medios de comunicación en TICS | | 30 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Analizar costos y presupuestos | | 20 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Enlazar los medios al CRM propuesto | | 15 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Crear Redes Sociales | | 20 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollar plataforma web 2.0 | | 15 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Enlazar plataforma a eventos Club Miller | | 20 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Fase evaluación | | 90 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conformar indicadores de evaluación | | 90 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluar efectividad, eficiencia de las TICS | | 60 días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborado por: | | Autor | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

CAPITULO IV

ESTUDIO FINANCIERO DEL PLAN DE EXPANSIÓN

4.1 Determinación de la inversión y financiamiento

Definidas las estrategias se procede a la determinación de la inversión requerida para su adecuada operatividad, la misma que ha sido clasificada a fin de poder identificar los diferentes recursos requeridos en cada una de estas. De esta manera, se procedió a definir la siguiente clasificación:

Cuadro No. 15- Codificación de estrategias propuestas

| Código | Estrategia |
|---------------|---|
| E1 | Desarrollar un CRM para coordinar procesos de abastecimiento en puntos de venta |
| E2 | Desarrollar un sistema de comercialización mediante TICS |
| E3 | Conformar una programación de eventos privados en restaurantes y bares posicionados de la ciudad de Quito. Marketing Digital y BTL |
| E4 | Mejorar las competencias del personal a fin de que puedan relacionarse a las estrategias definidas |
| E5 | Establecer convenios de importación en base de Ordenes determinadas de pedido para disponer de beneficios en cuanto a costos de proveedor que minimicen el impacto de los aranceles |
| E6 | Posicionamiento de mercado especializado OEP. |
| E7 | Reducir costos de compra en base a programas planificados |
| E8 | Desarrollar el Club Premium Miller |
| E9 | Incrementar las ventas de la cerveza Miller en base a la consolidación de un segmento de mercado definido |

Elaborado por Autor

4.1.1 Inversión

La inversión ha sido clasificada en dos rubros:

- Activos Fijos

- Capital de Trabajo

Activos Fijos.-

Debido a que Cervecería Nacional dispone de una infraestructura técnica y tecnológica pionera en el país, la inversión de activos fijos requerida es mínima, incluyéndose equipamiento necesario para fortalecer el Data Center necesario para la implementación de las aplicaciones informáticas que serán necesarias en función de las estrategias planteadas. A continuación se describen los activos fijos clasificados en categorías:

Cuadro No. 16-Total Activos Fijos

| Rubro | Valor Total |
|------------------------|---------------|
| Equipos de Computación | \$ 109.200,00 |
| Equipos de Oficina | \$ 44.420,00 |
| Total | \$ 153.620,00 |

Elaborado por Autor

Cuadro No. 17- Propiedad, Planta y Equipos (Equipos de Computación)

| Rubro | Cantidad | Precio Unitario | Precio Total | Estrategias |
|---------------------------------|----------|-----------------|---------------|-------------|
| Servidor HP | 5 | \$ 7.800,00 | \$ 39.000,00 | E1 |
| Switch 20 puertos | 10 | \$ 620,00 | \$ 6.200,00 | E1 |
| Centro de Protección de Energía | 1 | \$ 20.000,00 | \$ 20.000,00 | E1 |
| Planta de Energía | 2 | \$ 22.000,00 | \$ 44.000,00 | E1 |
| Total | 18 | \$ 50.420,00 | \$ 109.200,00 | |

Fuente: (Firmesa, 2014)

Cuadro No. 18- Propiedad, Planta y Equipos (Equipos de Oficina)

| Rubro | Cantidad | Precio Unitario | Precio Total | Estrategias |
|----------------------------------|----------|-----------------|--------------|-------------|
| Rack | 42 | \$ 810,00 | \$ 34.020,00 | E1 |
| Equipo de Refrigeración Servidor | 2 | \$ 5.200,00 | \$ 10.400,00 | E1 |
| Total | 44 | \$ 6.010,00 | \$ 44.420,00 | |

Fuente: (Staroffice, 2014)

Capital de Trabajo.-

El capital de trabajo comprende una reserva de recursos financieros establecida para la cobertura del total de gastos que se van a incurrir por la implementación y operatividad de cada una de las estrategias. Dado que en la actualidad, una de las ventajas que tiene Cervecería Nacional es su flujo de caja, se ha considerado que el capital de trabajo sea calculado para 3 meses, en los cuales se busca que las estrategias principalmente de mercadeo puedan empezar a generar ingresos acorde a las metas propuestas.

Para el cálculo del capital de trabajo, se consideró los gastos a incurrirse, siendo estos administrativos, operativos, financieros y de mercadeo, conforme el siguiente detalle:

Cuadro No. 19-Total Capital de Trabajo

| Rubro | Valor Mensual | Valor Trimestral | Valor Anual |
|------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------|
| Gastos Administrativos | \$ 58.772 | \$ 176.317 | \$ 705.266 |
| Gastos Operativos | \$ 30.650 | \$ 91.950 | \$ 367.800 |
| Gastos Mercadeo | \$ 18.167 | \$ 54.500 | \$ 218.000 |
| Gastos Financieros | \$ 2.250 | \$ 6.750 | \$ 27.000 |
| Total | \$ 109.839 | \$ 329.517 | \$ 1.318.066 |

Elaborado por Autor

Gastos Administrativos.-

Los gastos administrativos son aquellos se comprenden la capacitación y perfeccionamiento de las competencias del personal, la contratación de personal requerido, las evaluaciones y materiales de trabajo que garanticen la operatividad de cada una de las estrategias. A continuación se detalla la descripción de los propuestos.

Cuadro No. 20-Gastos Administrativos

| Rubro | Valor | Estrategia |
|---|---------------|-------------------|
| Asistencia de docente especializado en planificación académica | \$ 16.200,00 | E4 |
| Material para levantamiento de competencias | \$ 12.100,00 | E4 |
| Desarrollo del programa de capacitación | \$ 8.500,00 | E4 |
| Contratación de la empresa capacitadora responsable de la ejecución | \$ 16.000,00 | E4 |
| Material para la evaluación | \$ 6.700,00 | E4 |
| Capacitación personal puntos de venta | \$ 45.000,00 | E9 |
| Evaluación niveles de venta personal (Movilización) | \$ 5.000,00 | E9 |
| Movilización Viajes Internacionales a SAB Miller Negociación Importación | \$ 25.000,00 | E5 |
| Capacitación personal técnicas de manejo de inventarios OEP | \$ 8.600,00 | E6 |
| Total | \$ 143.100,00 | |

Elaborado por Autor

Cuadro No. 21- Sueldos de personal a contratar

| TALENTO HUMANO | N. PER | SUELDO | SUELDO TOTAL | IESS PATRONAL 12,15% | XIII | XIV | F. RESERVA | VACACIONES | COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL | COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO | COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL | ESTRATEGIA |
|-------------------------|-----------|-----------------|------------------|----------------------|-----------------|-----------------|-------------|-----------------|-----------------------------|------------------------------------|---------------------------|------------|
| Gerente de importación | 1 | \$ 3.500 | \$ 3.500 | \$ 425 | \$ 292 | \$ 28 | \$ 0 | \$ 146 | \$ 4.391 | \$ 4.391 | \$ 52.693 | E7 |
| Jefe de bodegas | 1 | \$ 1.200 | \$ 1.200 | \$ 146 | \$ 100 | \$ 28 | \$ 0 | \$ 50 | \$ 1.524 | \$ 1.524 | \$ 18.290 | E7 |
| Personal de Importación | 8 | \$ 500 | \$ 4.000 | \$ 486 | \$ 333 | \$ 227 | \$ 0 | \$ 167 | \$ 5.213 | \$ 652 | \$ 62.552 | E7 |
| Personal de bodegas | 42 | \$ 340 | \$ 14.280 | \$ 1.735 | \$ 1.190 | \$ 1.190 | \$ 0 | \$ 595 | \$ 18.990 | \$ 452 | \$ 227.880 | E7 |
| Personal de transporte | 37 | \$ 340 | \$ 12.580 | \$ 1.528 | \$ 1.048 | \$ 1.048 | \$ 0 | \$ 524 | \$ 16.729 | \$ 452 | \$ 200.752 | E7 |
| Total | 89 | \$ 5.880 | \$ 35.560 | \$ 4.321 | \$ 2.963 | \$ 2.522 | \$ 0 | \$ 1.482 | \$ 46.847 | \$ 7.471 | \$ 562.166 | |

Elaborado por Autor

Gastos Operativos.-

Los gastos operativos comprenden el cumplimiento de las fases de levantamiento, análisis y diseño de los procesos internos así como también las aplicaciones de software requeridas para que las estrategias planteadas puedan cumplirse. A continuación se detalla la descripción de los propuestos.

Cuadro No. 22-Gastos Operativos

| Rubro | Valor | Estrategia |
|--|---------------|-------------------|
| Conformación del Data Center | \$ 52.000,00 | E1 |
| Fase: Levantamiento de procesos internos | \$ 15.000,00 | E1 |
| Fase: Análisis de procesos internos | \$ 20.000,00 | E1 |
| Fase Diseño de procesos internos | \$ 17.000,00 | E1 |
| Diseño del CRM | \$ 90.000,00 | E1 |
| Asistencia en la implementación | \$ 25.000,00 | E1 |
| Preparación y adecuación de bodegas locales | \$ 110.000,00 | E2 |
| Aplicación de software para registro Club Premium | \$ 10.900,00 | E8 |
| Crear un Portal Web 2.0 Club Premium | \$ 1.900,00 | E8 |
| Levantamiento de bares y calificación de servicio (Movilización) | \$ 14.000,00 | E3 |
| Diseño de aplicación de comunicación e información a clientes | \$ 12.000,00 | E2 |
| Total | \$ 367.800,00 | |

Elaborado por Autor

Gastos de Mercadeo.-

Los gastos de mercadeo comprenden los valores incurridos para que la cerveza Miller tenga una mayor y mejor participación de mercado. Acorde a las estrategias, su descripción detalla valores correspondientes al rediseño de la imagen comercial de producto, la contratación de bares para los eventos y los gastos necesarios para poder garantizar la formación del Club Premium.

Cuadro No. 23-Gatos de Mercadeo

| Rubro | Valor | Estrategia |
|---|----------------------|-------------------|
| Identificación de segmento objetivo (Movilización y Transporte) | \$ 12.000,00 | E9 |
| Levantamiento de campo (Material impreso) | \$ 2.200,00 | E9 |
| Levantamiento de campo (Movilización y Transporte) | \$ 1.200,00 | E9 |
| Selección de puntos de venta (Diagramación de rutas y redes) | \$ 5.600,00 | E9 |
| Rediseño de la Imagen Corporativa | \$ 17.000,00 | E8 |
| Contratación de Bares para Eventos | \$ 60.000,00 | E3 |
| Realización de Eventos Privados | \$ 120.000,00 | E3 |
| Total | \$ 218.000,00 | |

Elaborado por Autor**Gastos Financieros.-**

Los gastos financieros comprenden la utilización de una línea de crédito abierta disponible en Cervecería Nacional con la CFN, la misma que se consideró adecuada para evitar una pérdida de liquidez en la cobertura inmediata de la inversión propuesta.

A continuación se detalla la tabla de amortización.

Cuadro No. 24-Gastos Financieros

| | |
|------------|---------------|
| Crédito | \$ 180.000,00 |
| Tasa Anual | 15,00% |
| Plazo Años | 5 |

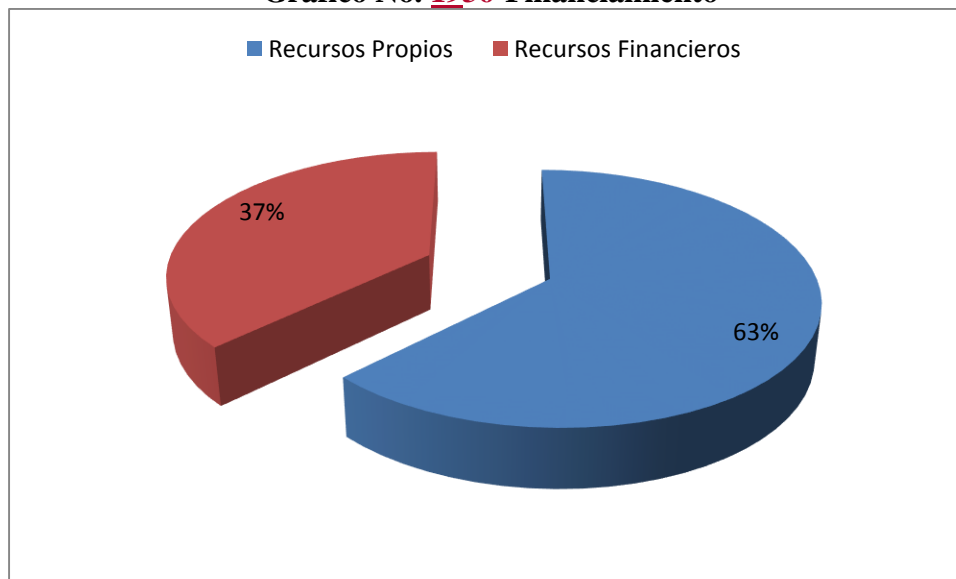
| PERÍODO | SALDO INICIAL | CUOTA | AMORTIZACIÓN | INTERÉS | SALDO FINAL |
|----------------|----------------------|--------------|---------------------|----------------|--------------------|
| 1 | \$ 180.000,00 | \$ 53.696,80 | \$ 26.696,80 | \$ 27.000,00 | \$ 153.303,20 |
| 2 | \$ 153.303,20 | \$ 53.696,80 | \$ 30.701,32 | \$ 22.995,48 | \$ 122.601,88 |
| 3 | \$ 122.601,88 | \$ 53.696,80 | \$ 35.306,52 | \$ 18.390,28 | \$ 87.295,36 |
| 4 | \$ 87.295,36 | \$ 53.696,80 | \$ 40.602,49 | \$ 13.094,30 | \$ 46.692,87 |
| 5 | \$ 46.692,87 | \$ 53.696,80 | \$ 46.692,87 | \$ 7.003,93 | \$ 0,00 |

Elaborado por Autor**4.1.2 Financiamiento**

Acorde el detalle de gastos financieros presentada anteriormente, el financiamiento de la inversión total será mediante recursos propios de Cervecería Nacional y crédito financiero en base a la siguiente distribución.

Cuadro No. 25-Financiamiento

| Rubro | Valor | Tasa |
|----------------------|----------------------|----------------|
| Recursos Propios | \$ 303.136,62 | 62,74% |
| Recursos Financieros | \$ 180.000,00 | 37,26% |
| Total | \$ 483.136,62 | 100,00% |

Elaborado por Autor**Gráfico No. 1936-Financiamiento****Elaborado por Autor**

4.2 Presupuesto de Ventas

En base a las metas planteadas, se conformaron tres escenarios de posible comportamiento, los cuales permitirán disponer de una proyección que permita identificar los resultados esperados. Los escenarios desarrollados son:

- Optimista
- Normal
- Pesimista

4.3.1 Escenario Optimista

Como indica su nombre, el escenario optimista muestra los mejores resultados posibles a obtener, entendiendo una favorable aceptación por parte del consumidor potencial frente a las estrategias definidas. Para su cálculo, se tomó como base la utilización de las metas propuestas en las cuales se estimó la captación del 11% de la demanda insatisfecha para el primer año, manteniendo una tasa de crecimiento anual del 0,5%. Los resultados del ingreso se describen a continuación:

Cuadro No. 26-Ingresos proyectados Optimista

| Año | Demanda insatisfecha | OPTIMISTA | |
|------|----------------------|--------------|--------|
| | | Ingresos | Cajas |
| 2014 | \$ 19.858.135 | \$ 2.184.395 | 70.013 |
| 2015 | \$ 20.798.365 | \$ 2.391.812 | 76.661 |
| 2016 | \$ 21.736.304 | \$ 2.608.356 | 83.601 |
| 2017 | \$ 22.672.935 | \$ 2.834.117 | 90.837 |
| 2018 | \$ 23.609.565 | \$ 3.069.243 | 98.373 |

Elaborado por Autor

4.3.2 Escenario Normal

El escenario normal implica un comportamiento moderado del cliente potencial en la aceptación de las estrategias planteadas y el consumo de la cerveza Miller. En este caso, acorde a las metas planteadas, su cálculo se tomó como base la captación del 10,5% de la demanda insatisfecha y un crecimiento anual del 0,5%.

Cuadro No. 27- Ingresos proyectados Normal

| Año | Demanda insatisfecha | NORMAL | |
|------|----------------------|--------------|--------|
| | | Ingresos | Cajas |
| 2014 | 19858135 | \$ 2.085.104 | 66.830 |
| 2015 | 20798365 | \$ 2.287.820 | 73.328 |
| 2016 | 21736304 | \$ 2.499.675 | 80.118 |
| 2017 | 22672935 | \$ 2.720.752 | 87.204 |
| 2018 | 23609565 | \$ 2.951.196 | 94.590 |

Elaborado por Autor**4.3.3 Escenario Pesimista**

El escenario pesimista muestra las peores condiciones que se esperan obtener en base a las estrategias planteadas. Su desarrollo es necesario e indispensable en la medida que si este escenario no da lugar a una rentabilidad, el riesgo de implementar lo propuesto es alto. Para su cálculo se tomó como referencia las metas propuestas, en donde se estimó una aceptación del 10% de la demanda insatisfecha y un crecimiento anual del 0,5%

Cuadro No. 28- Ingresos proyectados Pesimista

| Año | Demanda insatisfecha | PESIMISTA | |
|------|----------------------|--------------|--------|
| | | Ingresos | Cajas |
| 2014 | \$ 19.858.135 | \$ 1.985.814 | 63.648 |
| 2015 | \$ 20.798.365 | \$ 2.183.828 | 69.994 |
| 2016 | \$ 21.736.304 | \$ 2.390.993 | 76.634 |
| 2017 | \$ 22.672.935 | \$ 2.607.388 | 83.570 |
| 2018 | \$ 23.609.565 | \$ 2.833.148 | 90.806 |

Elaborado por Autor**4.4 Costos de implementación del Plan de Expansión**

Definidos los ingresos se procede acorde a las metas previstas a determinar los costos incurridos para cada escenario. En este caso, el costo variable responderá al 30% de los ingresos conforme se describe en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 29-Costos Variables

| Año | Demanda insatisfecha | PESIMISTA | NORMAL | OPTIMISTA |
|------------|-----------------------------|------------------|---------------|------------------|
| | | Costos | Costos | Costos |
| 2014 | \$ 19.858.135 | \$ 595.744 | \$ 625.531 | \$ 655.318 |
| 2015 | \$ 20.798.365 | \$ 655.148 | \$ 686.346 | \$ 717.544 |
| 2016 | \$ 21.736.304 | \$ 717.298 | \$ 749.902 | \$ 782.507 |
| 2017 | \$ 22.672.935 | \$ 782.216 | \$ 816.226 | \$ 850.235 |
| 2018 | \$ 23.609.565 | \$ 849.944 | \$ 885.359 | \$ 920.773 |

Elaborado por Autor

Definidos los ingresos y costos es importante proyectar los gastos mismos que sirvieron para el cálculo del capital de trabajo. Antes de su desarrollo se procede a calcular los gastos correspondientes a la depreciación de activos, los cuales no fueron tomados en consideración debido a que estos no representan un egreso físico de recursos. No obstante su cálculo debe realizarse para la conformación del Balance de Pérdidas y Ganancias proyectado.

Cuadro No. 30.-Gastos de Depreciación

| GASTOS DEPRECIACIÓN | | | |
|-------------------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|
| EQUIPOS | COSTO | VIDA UTIL ANOS | DEP. ANUL |
| Equipos de Computación | \$ 109.200 | 3 | \$ 36.400,00 |
| Equipos de Oficina | \$ 44.420 | 10 | \$ 4.442,00 |
| TOTAL | \$ 153.620,00 | | \$ 40.842,00 |

| EQUIPOS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | VALOR DE RESCATE |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------|
| Equipos de Computación | \$ 36.400,00 | \$ 36.400,00 | \$ 36.400,00 | | | \$ 0,00 |
| Equipos de Oficina | \$ 4.442,00 | \$ 4.442,00 | \$ 4.442,00 | \$ 4.442,00 | \$ 4.442,00 | \$ 22.210,00 |
| TOTAL | \$ 40.842,00 | \$ 40.842,00 | \$ 40.842,00 | \$ 4.442,00 | \$ 4.442,00 | \$ 22.210,00 |

Elaborado por Autor

Como se observó se aplicó el método de línea recta. El valor de rescate resultante representa el valor en libros que al término del 5to año se dispondrá el mismo que será incluido más adelante en el flujo de caja.

Proyección del Gasto.-

Definidos los gastos, su proyección responde al comportamiento de la tasa inflacionaria, la cual se obtuvo del Banco Central del Ecuador.

Cuadro No. 31-Tasa inflación

| MES | TASA INFLACIÓN |
|-----------------|----------------|
| Enero | 3,17 |
| Febrero | 3,39 |
| Marzo | 3,57 |
| Abril | 3,88 |
| Mayo | 4,23 |
| Junio | 4,28 |
| Julio | 4,44 |
| Agosto | 4,84 |
| Septiembre | 5,39 |
| Octubre | 5,5 |
| Noviembre | 5,53 |
| Diciembre | 5,6 |
| PROMEDIO | 4,485 |

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Mediante la inflación se proyectan los gastos administrativos, operativos y de mercadeo.

Los gastos de la depreciación se proyectan acorde a la tabla de depreciación desarrollada. Los gastos financieros se proyectan mediante la tabla de amortización de créditos.

Cuadro No. 32-Proyección del Gasto

| Proyección del Gasto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Gastos Administrativos | \$ 705.266,48 | \$ 736.897,68 | \$ 769.947,54 | \$ 804.479,69 | \$ 840.560,60 |
| Gastos Depreciación | \$ 40.842,00 | \$ 40.842,00 | \$ 40.842,00 | \$ 4.442,00 | \$ 4.442,00 |
| Gastos Operativos | \$ 367.800 | \$ 384.295,83 | \$ 401.531,50 | \$ 419.540,19 | \$ 438.356,56 |
| Gastos Mercadeo | \$ 218.000 | \$ 227.777 | \$ 237.993 | \$ 248.667 | \$ 259.820 |
| Gastos Financieros | \$ 27.000 | \$ 22.995 | \$ 18.390 | \$ 13.094 | \$ 7.004 |
| Total | \$ 1.358.908,48 | \$ 1.412.808,29 | \$ 1.468.704,43 | \$ 1.490.223,28 | \$ 1.550.182,92 |

Elaborado por Autor

4.5 Definición del Plan de Expansión

Con los datos calculados, se determina el flujo resultante necesario para la valoración financiera requerida

4.5.1 Balance de Pérdidas y Ganancias

Cuadro No. 33-Balance P&G Escenario Optimista

| OPTIMISTA | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos | \$ 2.184.395 | \$ 2.391.812 | \$ 2.608.356 | \$ 2.834.117 | \$ 3.069.243 |
| Costos | \$ 655.318 | \$ 717.544 | \$ 782.507 | \$ 850.235 | \$ 920.773 |
| Utilidad Bruta | \$ 1.529.076 | \$ 1.674.268 | \$ 1.825.850 | \$ 1.983.882 | \$ 2.148.470 |
| Gastos Administrativos | \$ 705.266,48 | \$ 736.897,68 | \$ 769.947,54 | \$ 804.479,69 | \$ 840.560,60 |
| Gastos Depreciación | \$ 40.842,00 | \$ 40.842,00 | \$ 40.842,00 | \$ 4.442,00 | \$ 4.442,00 |
| Gastos Operativos | \$ 367.800,00 | \$ 384.295,83 | \$ 401.531,50 | \$ 419.540,19 | \$ 438.356,56 |
| Gastos Mercadeo | \$ 218.000,00 | \$ 227.777,30 | \$ 237.993,11 | \$ 248.667,10 | \$ 259.819,82 |
| Gastos Financieros | \$ 27.000,00 | \$ 22.995,48 | \$ 18.390,28 | \$ 13.094,30 | \$ 7.003,93 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 170.167,92 | \$ 261.460,09 | \$ 357.145,10 | \$ 493.658,53 | \$ 598.287,50 |
| 15% trabajadores | \$ 25.525,19 | \$ 39.219,01 | \$ 53.571,77 | \$ 74.048,78 | \$ 89.743,12 |
| Utilidad antes impuesto a la renta | \$ 144.642,73 | \$ 222.241,08 | \$ 303.573,34 | \$ 419.609,75 | \$ 508.544,37 |
| 22% Impuesto a la renta | \$ 31.821,40 | \$ 48.893,04 | \$ 66.786,13 | \$ 92.314,14 | \$ 111.879,76 |
| Utilidad Neta | \$ 112.821,33 | \$ 173.348,04 | \$ 236.787,20 | \$ 327.295,60 | \$ 396.664,61 |

Elaborado por Autor

Cuadro No. 34-Balance P&G Escenario Normal

| NORMAL | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos | \$ 2.085.104 | \$ 2.287.820 | \$ 2.499.675 | \$ 2.720.752 | \$ 2.951.196 |
| Costos | \$ 625.531 | \$ 686.346 | \$ 749.902 | \$ 816.226 | \$ 885.359 |
| Utilidad Bruta | \$ 1.459.573 | \$ 1.601.474 | \$ 1.749.772 | \$ 1.904.527 | \$ 2.065.837 |
| Gastos Administrativos | \$ 705.266,48 | \$ 736.897,68 | \$ 769.947,54 | \$ 804.479,69 | \$ 840.560,60 |
| Gastos Depreciación | \$ 40.842,00 | \$ 40.842,00 | \$ 40.842,00 | \$ 4.442,00 | \$ 4.442,00 |
| Gastos Operativos | \$ 367.800,00 | \$ 384.295,83 | \$ 401.531,50 | \$ 419.540,19 | \$ 438.356,56 |
| Gastos Mercadeo | \$ 218.000,00 | \$ 227.777,30 | \$ 237.993,11 | \$ 248.667,10 | \$ 259.819,82 |
| Gastos Financieros | \$ 27.000,00 | \$ 22.995,48 | \$ 18.390,28 | \$ 13.094,30 | \$ 7.003,93 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 100.664,44 | \$ 188.665,81 | \$ 281.068,04 | \$ 414.303,26 | \$ 515.654,02 |
| 15% trabajadores | \$ 15.099,67 | \$ 28.299,87 | \$ 42.160,21 | \$ 62.145,49 | \$ 77.348,10 |
| Utilidad antes impuesto a la renta | \$ 85.564,78 | \$ 160.365,94 | \$ 238.907,83 | \$ 352.157,77 | \$ 438.305,91 |
| 22% Impuesto a la renta | \$ 18.824,25 | \$ 35.280,51 | \$ 52.559,72 | \$ 77.474,71 | \$ 96.427,30 |
| Utilidad Neta | \$ 66.740,53 | \$ 125.085,43 | \$ 186.348,11 | \$ 274.683,06 | \$ 341.878,61 |

Elaborado por Autor

Cuadro No. 35.-Balance P&G Escenario Pesimista

| PESIMISTA | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ingresos | \$ 1.985.814 | \$ 2.183.828 | \$ 2.390.993 | \$ 2.607.388 | \$ 2.833.148 |
| Costos | \$ 595.744 | \$ 655.148 | \$ 717.298 | \$ 782.216 | \$ 849.944 |
| Utilidad Bruta | \$ 1.390.069 | \$ 1.528.680 | \$ 1.673.695 | \$ 1.825.171 | \$ 1.983.203 |
| Gastos Administrativos | \$ 705.266,48 | \$ 736.897,68 | \$ 769.947,54 | \$ 804.479,69 | \$ 840.560,60 |
| Gastos Depreciación | \$ 40.842,00 | \$ 40.842,00 | \$ 40.842,00 | \$ 4.442,00 | \$ 4.442,00 |
| Gastos Operativos | \$ 367.800,00 | \$ 384.295,83 | \$ 401.531,50 | \$ 419.540,19 | \$ 438.356,56 |
| Gastos Mercadeo | \$ 218.000,00 | \$ 227.777,30 | \$ 237.993,11 | \$ 248.667,10 | \$ 259.819,82 |
| Gastos Financieros | \$ 27.000,00 | \$ 22.995,48 | \$ 18.390,28 | \$ 13.094,30 | \$ 7.003,93 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 31.160,97 | \$ 115.871,54 | \$ 204.990,97 | \$ 334.947,98 | \$ 433.020,54 |
| 15% trabajadores | \$ 4.674,15 | \$ 17.380,73 | \$ 30.748,65 | \$ 50.242,20 | \$ 64.953,08 |
| Utilidad antes impuesto a la renta | \$ 26.486,82 | \$ 98.490,81 | \$ 174.242,33 | \$ 284.705,79 | \$ 368.067,46 |
| 22% Impuesto a la renta | \$ 5.827,10 | \$ 21.667,98 | \$ 38.333,31 | \$ 62.635,27 | \$ 80.974,84 |
| Utilidad Neta | \$ 20.659,72 | \$ 76.822,83 | \$ 135.909,02 | \$ 222.070,51 | \$ 287.092,62 |

Elaborado por Autor

Como se observa en todos los escenarios se ha obtenido rentabilidad, sin embargo esto no implica que las estrategias propuestas sean rentables, debiendo someterse a un proceso de valoración. Para ello, es importante determinar el total de capital real disponible en cada año.

4.5.2 Flujo de Caja

El flujo de caja se obtiene adicionando a la utilidad neta, la depreciación ya que como se indicó esta no representa un egreso real de efectivo. En el último año se recuperó los valores correspondientes al valor de rescate y al capital de trabajo. Finalmente se restó la amortización del crédito. Los resultados por escenario se describen a continuación:

Cuadro No. 36-Flujo de Caja Optimista

| OPTIMISTA | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| UTILIDAD NETA | | \$ 112.821,33 | \$ 173.348,04 | \$ 236.787,20 | \$ 327.295,60 | \$ 396.664,61 |
| (+) Depreciaciones | | \$ 40.842,00 | \$ 40.842,00 | \$ 40.842,00 | \$ 4.442,00 | \$ 4.442,00 |
| INVERSIONES | | | | | | |
| (-) Activos tangibles e intangibles | -\$ 153.620,00 | | | | | |
| (+) Valor de rescate | | | | | | \$ 22.210,00 |
| (-) Inversión de capital de trabajo | -\$ 329.516,62 | | | | | \$ 329.516,62 |
| (+) Recuperación capital de trabajo | | | | | | |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | -\$ 483.136,62 | \$ 153.663,33 | \$ 214.190,04 | \$ 277.629,20 | \$ 331.737,60 | \$ 752.833,23 |
| <u>Préstamos</u> | | | | | | |
| (+) Crédito Financiero | \$ 180.000,00 | | | | | |
| <u>Pagos</u> | | | | | | |
| (-) Amortización del capital | | -\$ 26.696,80 | -\$ 30.701,32 | -\$ 35.306,52 | -\$ 40.602,49 | -\$ 46.692,87 |
| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | -\$ 303.136,62 | \$ 126.966,53 | \$ 183.488,72 | \$ 242.322,68 | \$ 291.135,11 | \$ 706.140,36 |

Elaborado por Autor

Cuadro No. 37-Flujo de Caja Normal

| NORMAL | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| UTILIDAD NETA | | \$ 66.740,53 | \$ 125.085,43 | \$ 186.348,11 | \$ 274.683,06 | \$ 341.878,61 |
| (+) Depreciaciones | | \$ 40.842,00 | \$ 40.842,00 | \$ 40.842,00 | \$ 4.442,00 | \$ 4.442,00 |
| INVERSIONES | | | | | | |
| (-) Activos tangibles e intangibles | -\$ 153.620,00 | | | | | |
| (+) Valor de rescate | | | | | | \$ 22.210,00 |
| (-) Inversión de capital de trabajo | -\$ 329.516,62 | | | | | \$ 329.516,62 |
| (+) Recuperación capital de trabajo | | | | | | |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | -\$ 483.136,62 | \$ 107.582,53 | \$ 165.927,43 | \$ 227.190,11 | \$ 279.125,06 | \$ 698.047,23 |
| <u>Préstamos</u> | | | | | | |
| (+) Crédito Financiero | \$ 180.000,00 | | | | | |
| <u>Pagos</u> | | | | | | |
| (-) Amortización del capital | | -\$ 26.696,80 | -\$ 30.701,32 | -\$ 35.306,52 | -\$ 40.602,49 | -\$ 46.692,87 |
| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | -\$ 303.136,62 | \$ 80.885,73 | \$ 135.226,11 | \$ 191.883,59 | \$ 238.522,56 | \$ 651.354,36 |

Elaborado por Autor

Cuadro No. 38-Flujo de Caja Pesimista

| PESIMISTA | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| UTILIDAD NETA | | \$ 20.659,72 | \$ 76.822,83 | \$ 135.909,02 | \$ 222.070,51 | \$ 287.092,62 |
| (+) Depreciaciones | | \$ 40.842,00 | \$ 40.842,00 | \$ 40.842,00 | \$ 4.442,00 | \$ 4.442,00 |
| INVERSIONES | | | | | | |
| (-) Activos tangibles e intangibles | -\$ 153.620,00 | | | | | |
| (+) Valor de rescate | | | | | | \$ 22.210,00 |
| (-) Inversión de capital de trabajo | -\$ 329.516,62 | | | | | \$ 329.516,62 |
| (+) Recuperación capital de trabajo | | | | | | |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | -\$ 483.136,62 | \$ 61.501,72 | \$ 117.664,83 | \$ 176.751,02 | \$ 226.512,51 | \$ 643.261,24 |
| <u>Préstamos</u> | | | | | | |
| (+) Crédito Financiero | \$ 180.000,00 | | | | | |
| <u>Pagos</u> | | | | | | |
| (-) Amortización del capital | | -\$ 26.696,80 | -\$ 30.701,32 | -\$ 35.306,52 | -\$ 40.602,49 | -\$ 46.692,87 |
| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | -\$ 303.136,62 | \$ 34.804,92 | \$ 86.963,51 | \$ 141.444,50 | \$ 185.910,02 | \$ 596.568,37 |

Elaborado por Autor

4.6 Valoración

El proceso de valoración busca determinar si las estrategias implementadas han obtenido resultados que sean rentables, flexibles y atractivos. Es decir que permitan mejorar el posicionamiento de la marca Miller y den lugar a ingresos adicionales para los socios, mismos que incentiven su ejecución.

Para su cálculo en primera instancia se estableció la tasa de riesgo la cual evalúa los factores internos y externos existentes permitiendo descontar los flujos resultantes. Para su cálculo se tomó como referencia el siguiente procedimiento.

Para proceder al cálculo de la valoración, es importante determinar la tasa de descuento, en la cual se toma en consideración el riesgo interno y externo.

$$K_p = W_e \cdot K_e + W_d \cdot K_d$$

Wd: Es la tasa correspondiente al riesgo interno dada por el financiamiento con entidades financieras.

We: Corresponde al riesgo del manejo del capital propio invertido por los socios participantes.

Ke: Corresponde el riesgo externo dada por la actividad económica.

Kd: Corresponde al interés del crédito.

Cuadro No. 39-Cálculo de la tasa de riesgo

| Cálculo del Tasa de descuento | | |
|--------------------------------------|------------|------------|
| DEUDA (Wd) | 37,26% | 180.000,00 |
| RECURSOS PROPIOS (We) | 62,74% | 303.136,62 |
| Inversión total | 483.136,62 | |
| Ke (Servicios Alimentos y Bebidas) | 15,96% | |
| Kd (Interés del Préstamo) | 11,5% | |

Elaborado por Autor

Aplicando la ecuación, el resultante obtuvo una tasa de riesgo del 14,30 con la cual se procede a evaluar la rentabilidad de los flujos.

Valor Actual Neto:

El valor actual neto trae a valor presente los flujos obtenidos comparándolos con la inversión inicial a fin de determinar si estos pueden cubrirla y generar rentabilidad. Los resultados obtenidos son:

Cuadro No. 40-VAN Optimista

OPTIMISTA

| Período | Flujo | VA | Vacumulado |
|---------|-----------------------|---------------|---------------|
| 0 | -\$ 483.136,62 | | |
| 1 | \$ 126.966,53 | \$ 111.081,83 | \$ 111.081,83 |
| 2 | \$ 183.488,72 | \$ 140.448,44 | \$ 251.530,26 |
| 3 | \$ 242.322,68 | \$ 162.276,41 | \$ 413.806,67 |
| 4 | \$ 291.135,11 | \$ 170.572,75 | \$ 584.379,42 |
| 5 | \$ 706.140,36 | \$ 361.959,42 | \$ 946.338,84 |

Elaborado por Autor

VAN \$ 463.202,22

Cuadro No. 41-VAN Normal

NORMAL

| Período | Flujo | VA | Vacumulado |
|---------|-----------------------|---------------|---------------|
| 0 | -\$ 483.136,62 | | |
| 1 | \$ 80.885,73 | \$ 70.766,16 | \$ 70.766,16 |
| 2 | \$ 135.226,11 | \$ 103.506,62 | \$ 174.272,78 |
| 3 | \$ 191.883,59 | \$ 128.498,82 | \$ 302.771,60 |
| 4 | \$ 238.522,56 | \$ 139.747,66 | \$ 442.519,26 |
| 5 | \$ 651.354,36 | \$ 333.876,75 | \$ 776.396,01 |

Elaborado por Autor

VAN \$ 293.259,39

Cuadro No. 42-VAN Pesimista

PESIMISTA

| Período | Flujo | VA | Vacumulado |
|----------------|-----------------------|---------------|-------------------|
| 0 | -\$ 483.136,62 | | |
| 1 | \$ 34.804,92 | \$ 30.450,50 | \$ 30.450,50 |
| 2 | \$ 86.963,51 | \$ 66.564,79 | \$ 97.015,30 |
| 3 | \$ 141.444,50 | \$ 94.721,24 | \$ 191.736,53 |
| 4 | \$ 185.910,02 | \$ 108.922,57 | \$ 300.659,10 |
| 5 | \$ 596.568,37 | \$ 305.794,08 | \$ 606.453,18 |

Elaborado por Autor

VAN \$ 123.316,56

Los resultados muestran un VAN positivo en todos los escenarios lo que confirma que las estrategias han generado rentabilidad.

Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno permite que el VAN sea igual a cero. Su cálculo determina la flexibilidad de la inversión, es decir conocer si aun cuando existan cambios en el mercado, las estrategias se mantienen rentables. Para ello, se procedió a realizar un análisis de sensibilidad comparando el TIR con la tasa de riesgo. Los resultados se describen a continuación.

Cuadro No. 43- TIR Optimista

| Período | Flujo |
|----------------|-----------------------|
| 0 | -\$ 483.136,62 |
| 1 | \$ 126.966,53 |
| 2 | \$ 183.488,72 |
| 3 | \$ 242.322,68 |
| 4 | \$ 291.135,11 |
| 5 | \$ 706.140,36 |

TIR 40%
Elaborado por Autor

Sensibilidad 39,68%

Cuadro No. 44-TIR Normal
VAN

| Período | Flujo |
|---------|----------------|
| 0 | -\$ 483.136,62 |
| 1 | \$ 80.885,73 |
| 2 | \$ 135.226,11 |
| 3 | \$ 191.883,59 |
| 4 | \$ 238.522,56 |
| 5 | \$ 651.354,36 |

TIR 30%
Elaborado por Autor

Sensibilidad 30,42%

Cuadro No. 45-TIR Pesimista
VAN

| Período | Flujo |
|---------|----------------|
| 0 | -\$ 483.136,62 |
| 1 | \$ 34.804,92 |
| 2 | \$ 86.963,51 |
| 3 | \$ 141.444,50 |
| 4 | \$ 185.910,02 |
| 5 | \$ 596.568,37 |

TIR 21%

Elaborado por Autor

Sensibilidad 6,80%

La sensibilidad determina que las estrategias tienen una amplia flexibilidad, aspecto que confirma que las estrategias soportan cambios en el mercado, manteniendo rentable el negocio.

Período de Recuperación

En función del valor presente se verifica en que año se recupera la inversión, aspecto que permitirá conocer el atractivo de los socios frente a las estrategias planteadas.

Cuadro No. 46-Período de Recuperación Optimista

OPTIMISTA

| Período | Flujo | VA | Vacumulado |
|---------|-----------------------|---------------|---------------|
| 0 | -\$ 483.136,62 | | |
| 1 | \$ 126.966,53 | \$ 111.081,83 | \$ 111.081,83 |
| 2 | \$ 183.488,72 | \$ 140.448,44 | \$ 251.530,26 |
| 3 | \$ 242.322,68 | \$ 162.276,41 | \$ 413.806,67 |
| 4 | \$ 291.135,11 | \$ 170.572,75 | \$ 584.379,42 |
| 5 | \$ 706.140,36 | \$ 361.959,42 | \$ 946.338,84 |

Elaborado por Autor

La inversión en el escenario optimista se recupera en el 4to año de operación

Cuadro No. 47-Periodo de Recuperación Normal

NORMAL

| Período | Flujo | VA | Vacumulado |
|---------|-----------------------|---------------|---------------|
| 0 | -\$ 483.136,62 | | |
| 1 | \$ 80.885,73 | \$ 70.766,16 | \$ 70.766,16 |
| 2 | \$ 135.226,11 | \$ 103.506,62 | \$ 174.272,78 |
| 3 | \$ 191.883,59 | \$ 128.498,82 | \$ 302.771,60 |
| 4 | \$ 238.522,56 | \$ 139.747,66 | \$ 442.519,26 |
| 5 | \$ 651.354,36 | \$ 333.876,75 | \$ 776.396,01 |

Elaborado por Autor

La inversión en el escenario normal y pesimista se recupera en el 5to año de operación

Cuadro No. 48.-Período de Recuperación Pesimista

PESIMISTA

| Período | Flujo | VA | Vacumulado |
|---------|-----------------------|---------------|---------------|
| 0 | -\$ 483.136,62 | | |
| 1 | \$ 34.804,92 | \$ 30.450,50 | \$ 30.450,50 |
| 2 | \$ 86.963,51 | \$ 66.564,79 | \$ 97.015,30 |
| 3 | \$ 141.444,50 | \$ 94.721,24 | \$ 191.736,53 |
| 4 | \$ 185.910,02 | \$ 108.922,57 | \$ 300.659,10 |
| 5 | \$ 596.568,37 | \$ 305.794,08 | \$ 606.453,18 |

Elaborado por Autor

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez concluida la investigación, se plantean las siguientes conclusiones en relación a los objetivos propuestos:

- El diagnóstico situacional desarrollado muestra que Cervecería Nacional tiene una hegemonía y liderazgo en el mercado de cervezas en el Ecuador. Entre sus principales fortalezas para mantener el 94% de SOM están su distribución numérica y el posicionamiento de sus marcas nacionales. Sin embargo aún no alcanzan a consolidar una adecuada participación de mercado con su cerveza importada Miller Genuine Draft, y siendo una línea complementaria la de cervezas Súper Premium, representa una oportunidad y la misma se encuentra desarrollando en el mercado ecuatoriano, es por esto expuesto que se indica la necesidad de un plan de expansión en el mercado tradicional.

- Los patrones de consumo del cliente objetivo muestran afinidad por la cerveza y la consideran dentro de sus productos de consumo en la categoría de bebidas como la más regular, lo que refleja un mercado importante tanto en volumen como de valor. En el caso de la cerveza importada, su consumo es inferior, sin embargo es una categoría que se está desarrollando y suma adeptos por lo que representa una oportunidad de posicionamiento. El estudio evidencio aspectos positivos claros referentes a las principales marcas de cerveza importada, incluida Miller. También se evidencio un conocimiento básico acerca de las cervezas importadas, siendo una característica de oportunidad para la marca a nivel de conocimiento y posicionamiento.
- El desarrollo de estrategias que permitan implementar la expansión de Miller en el mercado tradicional de Quito como mercado objetivo, fue resultado del nivel en el que se encuentra la misma. La cobertura como principal factor necesita de estrategias de impacto a nivel de disponibilidad y comunicación en el punto de venta, así como el análisis de la tipología de cliente (Punto de venta) que se va a impactar la expansión. En este caso las estrategias promueven la amplificación de la marca en el punto de venta donde frecuenta nuestro consumidor objetivo y comunica de manera correcta la marca a nivel Premium y diferencial principalmente frente a las marcas nacionales, cuya participación en el punto de venta es el mayor y preferente frente a la

visibilidad de las marcas importadas a nivel visual y de estrategia de precios.

- Los recursos necesarios para llevar a cabo el Plan de Expansión a fin de impactar y las estrategias desarrolladas se concentran en el capital de trabajo propio de Cervecería Nacional, definiendo un presupuesto para el mismo. En este caso la empresa cuenta con los recursos técnicos y financieros para llevar a cabo el proyecto, el presupuesto contempla tres meses que se consideró como tiempo adecuado para permitir desarrollar las estrategias propuestas así como tiempo base para obtener resultados consistentes. En este presupuesto se evaluó gastos administrativos, operativos, de mercadeo y financieros a incurrirse.
- La evaluación financiera realizada en los diferentes escenarios, confirmo que las estrategias son rentables, flexibles y atractivas. En este caso se confirma que es viable la ejecución, siendo un mecanismo que impulsará el principal objetivo que es la expansión y desarrollo de Miller en el mercado ecuatoriano, así como el crecimiento de participación en el segmento de cervezas importadas.

5.2 Recomendaciones

En base a las conclusiones citadas, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que Cervecería Nacional adopte al Plan de expansión de Miller dentro del mercado tradicional de Quito como forma directa de impacto al mercado, sustentado bajo los diagnósticos utilizados y análisis levantados. La información resultante en base a parámetros propios de la empresa como; participación de mercado, cobertura y seguimiento comercial permitirán medir el impacto de la expansión así como la toma de ajustes si se considera necesario.
- Es importante evaluar la y monitorear el Brand Health de Miller, con las estrategias implementadas desde su lanzamiento, a fin de verificar si la marca ha alcanzado diferenciarse y posicionarse de acuerdo a sus valores y credenciales. En este caso, el uso de estudios trimestrales del consumidor tales como encuestas, o estudios de percepción; ayudan a identificar el nivel en el que se encuentra la marca en conocimiento y adopción para accionar en indicadores que se encuentren negativos.
- Las estrategias propuestas deben ser dinámicas, es decir deben adaptarse al mercado en el que participan, el mismo enfrenta cambios constantes principalmente en iniciativas de marca a nivel de Trade: precio, promoción, comunicación. En este caso las áreas estratégicas de

Cervecería Nacional, Trade, servicio de ventas (información comercial) y Research aportarán con información relevante tal como seguimiento y desarrollo de ventas, clientes impactados, mix %, cobertura y finalmente el Brand Tracker. Toda esta información será relevante para evaluar si las metas propuestas se van dando acorde a la planificación definida.

- Es importante que los recursos técnicos y tecnológicos dispongan de un plan de actualización acorde a los cambios que el mercado del consumo masivo representa. Las estrategias deben ser recursivas y que generen impacto en un consumidor ecuatoriano cada vez más exigente en adoptar una marca. Es importante también afinar la comunicación global de Miller a nivel local y aprovechar los canales digitales para amplificar las estrategias de la misma para fomentar el incentivo de la demanda de su consumo a nivel de promoción, adopción y posicionamiento.
- Se recomienda que la evaluación sea ajustada a medida que se obtengan datos reales, principalmente la venta dada por la cobertura de la expansión a mercado tradicional con el fin de ajustar y perfeccionar las cuotas así como los presupuestos de la marca. Una vez impactado el mercado tradicional de Quito como líder del proyecto, y con los resultados esperados, el proyecto debe ejecutarse a nivel nacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. KOTLER, P., 2005, Dirección de Mercadotecnia, Mc Graw, Prentice Hall, 2 da. Edición, Estados Unidos.
2. PETERS, T, 2008, Administración Aplicada, Ed. Biblioteca Administrativa, 4ta edición, Estados Unidos.
3. OSMAN, B, 2008, Estudios de Mercado aplicados a objetivos empresariales., Estudios Administrativos Aplicados, 2da edición, México-México.
4. MURRAY, R, 2010, Las etapas de la Administración de empresas, Ed. Educar, 2da edición, México-México.
5. DRUKER, P, 2009, Gerencia para el Futuro, Ed. Omega, 2da Edición, Estados Unidos
6. COLLINS, J, Empresas que Sobresalen, Mc Graw Hiill, 4ta edición, Estados Unidos.
7. ADEL, R, 2005, Evaluación Financiera de Proyectos Administrativos, Ediciones Publicar, 2da edición, México-México
8. KOTTLER, P y ARMSTRONG, G, 2003, Fundamentos de Marketing, Pearson Educación, 6ta edición, México.
9. KLEIN, N, 2007, No Logo, Ediciones Pidos Iberia, 1ra edición, Barcelona-España.
10. STANTON, W, ETZEL, M, y WALKER, B, 2000, Fundamentos del Marketing, McGraw-Hill, 11va Edición, Colorado-Estados Unidos.
11. VARIOS AUTORES, definiciones en el entorno de la Mercadotecnia, <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia>
12. Enciclopedia y Biblioteca de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas, <http://www.eumed.net>

ANEXOS



Es tiempo de música... es tiempo de Miller

Consumidores



Con un toque urbano, moderno y con importante presencia en redes sociales, en el 2012 Miller Genuine Draft (MGD) estuvo en los más exclusivos establecimientos del país y auspició eventos musicales que vivieron a plenitud el espíritu cosmopolita de nuestra cerveza Súper Premium.

La activación Music Tour West premió a un ganador y a un acompañante con un tour musical por San Francisco, Los Ángeles y Las Vegas a los clientes Worthmore de discotecas y bares de Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Machala y Salinas.

Musicology se destacó con presentaciones de bandas, artistas y DJs.

Esta plataforma se integró con nuestro programa de líderes de opinión, quienes se convirtieron en embajadores de marca al difundir de forma digital los especiales momentos de compartir una MGD.

CAN Launch fue el lanzamiento de la presentación en lata que fortaleció su portafolio y construyó nuevas ocasiones de consumo. Este lanzamiento y el desarrollo del programa de líderes de opinión fueron de la mano con el auspicio de eventos GOLD y de presencia exclusiva de marca, como las Fiestas Bugatti 2012 y Cosmopolitan (Quito y Guayaquil), y el tour del DJ Paul Van DYK, entre otros.

Con el programa de expansión de la Marca y Price Compliance (Cumplimiento de Precios), MGD se introduce en el mercado tradicional con ambas presentaciones y con un atractivo plan que lo sustenta, tanto con el cliente como en el consumidor, con herramientas de negociación como precio frente a cervezas importadas, calidad, visibilidad en puntos de venta y desarrollo.

ANEXO 2

RETIRO - CARTA DETALLISTA MILLER



MILLER GENUINE DRAFT es la marca **Super Premium** importada por **Cervecería Nacional** desde Noviembre del 2010. Su Origen es de EEUU cuyo proceso es único; elaborada por medio de un proceso patentado de cuádruple filtrado en frío, dándonos como resultado la captura del verdadero sabor de la cerveza de barril en una botella.

LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE MILLER GENUINE DRAFT SON:

- 4,7% de Alcohol
- Posee un envase Premium que la caracteriza en más de 72 países a lo largo del mundo donde es distribuida.
- Es una cerveza creada con el mismo espíritu innovador que se encuentra en las grandes ciudades del mundo.



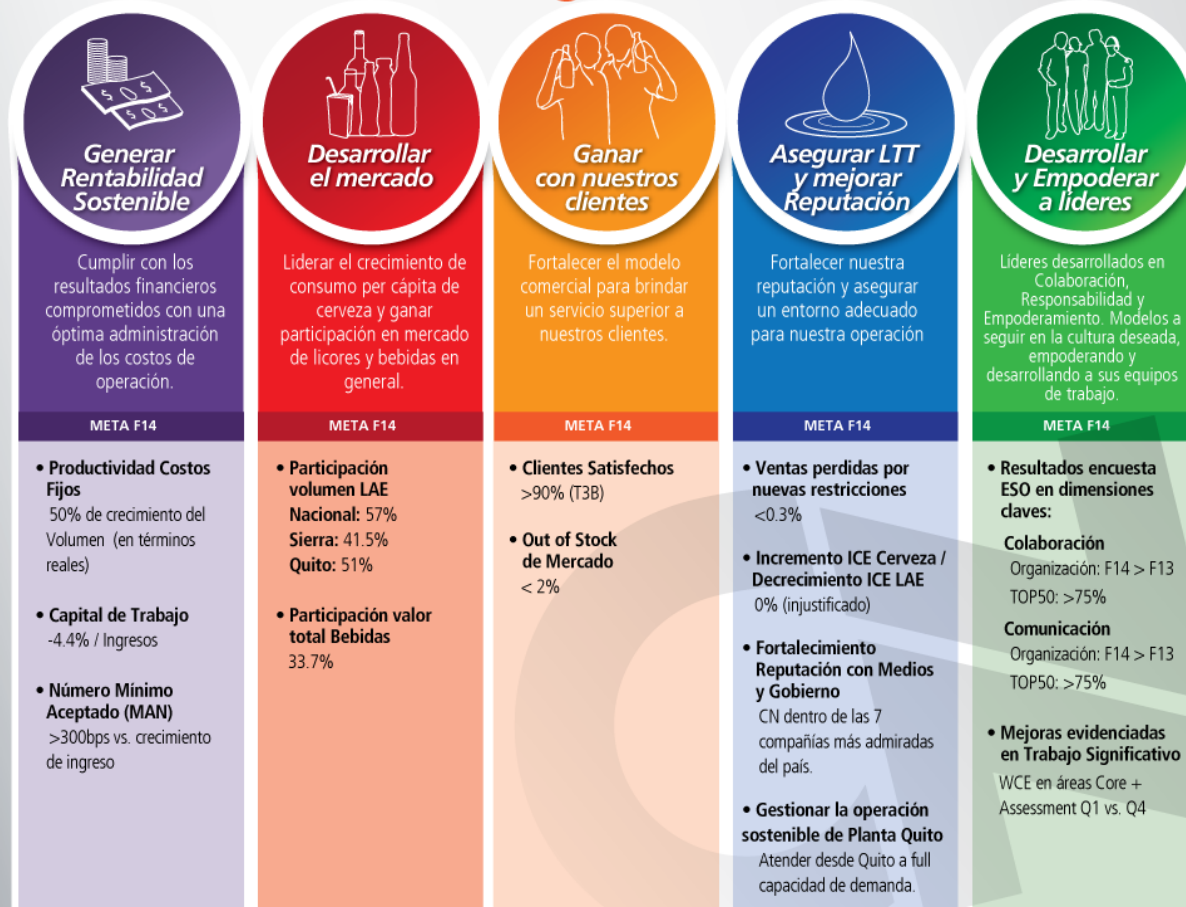
IT'S *Miller* TIME

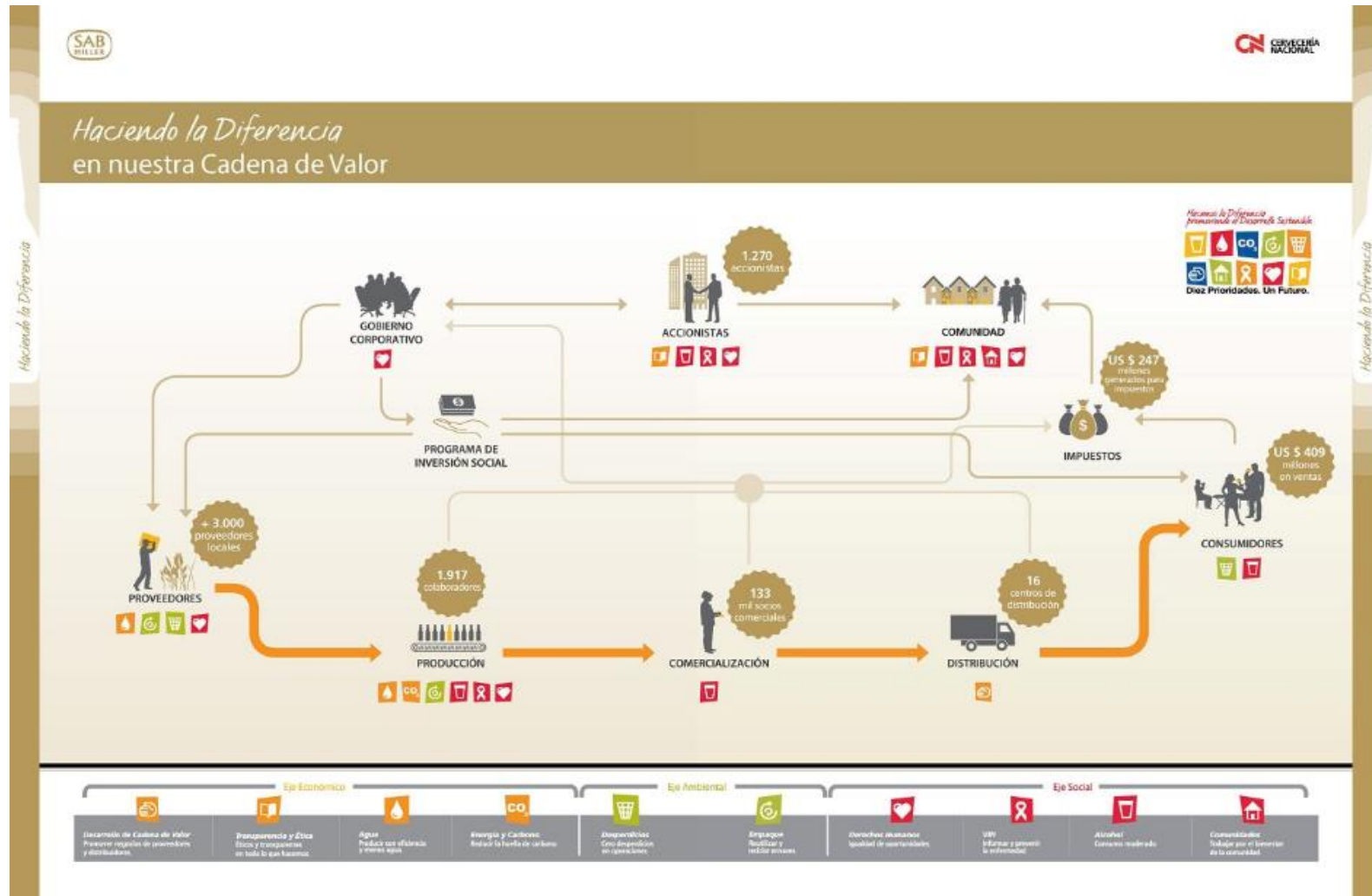
Ahora tu puedes ser parte de esta marca **Super Premium**. Ofrece al consumidor una cerveza globalmente reconocida, con un importante margen % de ganancia, dando a tu negocio: imagen, prestigio y disponibilidad de marcas globales.

| Marca | Presentación | Unidades por caja | Precio al Detallista (Incluido IVA) | | PVP | | \$ Mark Up Detallista | | % Mark Up Detallista |
|---|--------------|-------------------|-------------------------------------|----------|------------|----------|-----------------------|----------|----------------------|
| | | | Por Unidad | Por Caja | Por Unidad | Por Caja | Por Unidad | Por Caja | Por Unidad |
|  | TO 335ml | 24 | \$ 1,30 | \$ 31,20 | \$ 1,60 | \$ 38,40 | \$ 0,30 | \$ 7,20 | 23,1 % |
| | Lata 335ml | 24 | \$ 1,10 | \$ 26,35 | \$ 1,35 | \$ 32,40 | \$ 0,25 | \$ 6,05 | 23,0% |



Nuestros Pilares Estratégicos F14







ENCUESTA AL CONSUMIDOR

Por favor su ayuda llenando esta encuesta.

La información que nos proporcione será utilizada para conocer el grado de percepción y adopción de la cerveza así como la frecuencia de su consumo y preferencia tanto de marcas nacionales como importadas.

La encuesta no le llevará más de 5 minutos.

Por favor indique su género

M ☐ F ☐

Indique a que grupo de edad pertenece

Entre 20 a 30 años ☐

Entre 31 a 40 años ☐

Entre 41 a 45 años ☐

¿En qué sector trabaja?

Sector Privado ☐

Sector Público ☐

Negocio Propio ☐

No Trabaja ☐

1. ¿Señale que tipo de bebidas prefiere consumir regularmente?

| | |
|---------------------|--|
| Cerveza | |
| Gaseosa | |
| Agua Mineral | |
| Agua Natural | |
| Jugos | |
| Bebidas Alcohólicas | |

2. ¿Qué marcas de cerveza importada ha consumido?

| Marca | X |
|---------------|---|
| Budweiser | |
| Becks | |
| Heineken | |
| Corona | |
| Negra Modelo | |
| Miller | |
| Stella Artois | |
| Otros | |

3. ¿Determine la frecuencia con la que usted consume cerveza importada?

| Marca | X |
|--------------------------|---|
| Rara vez | |
| Entre 1 a 3 veces al mes | |
| Entre 4 a 6 veces al mes | |
| Entre 7 a 9 veces al mes | |
| Más de 9 veces | |
| Nunca | |

4. ¿Qué días consume con mayor regularidad el producto?

| Marca | X |
|--------------|----------|
| Lunes | |
| Martes | |
| Miércoles | |
| Jueves | |
| Viernes | |
| Sábado | |
| Feriados | |

5. ¿Señale en que eventos o lugares usted consume este producto?

| Marca | X |
|-------------------|----------|
| Restaurantes | |
| Bares | |
| Centros Nocturnos | |
| Casa | |
| Fiestas | |
| Eventos | |
| Otros | |

6. ¿Determine los elementos más importantes que incentivan su decisión de compra?

| Marca | X |
|---------------|----------|
| Calidad | |
| Precio | |
| Presentación | |
| Accesibilidad | |
| Promociones | |
| Otros | |

7. ¿Señale las ventajas de una cerveza importada frente a la nacional?

| Marca | X |
|--------------|----------|
| Calidad | |
| Sabor | |
| Variedad | |
| Precio | |
| Otro | |

8. ¿Señale las ventajas de una cerveza importada frente a la nacional?

| Marca | X |
|--------------|----------|
| Calidad | |
| Sabor | |
| Variedad | |
| Precio | |
| Otro | |

9. ¿Señale las ventajas de una cerveza importada frente a la nacional?

| Marca | X |
|---------------------|----------|
| Mayor difusión | |
| Mejor información | |
| Precios más bajos | |
| Mayor accesibilidad | |
| Otros | |

10. ¿Cuál es su presupuesto de compra unitaria de una cerveza importada de 355ml (tamaño promedio de botellas en six pack)?

| Marca | X |
|-----------------|----------|
| Menos de 1 usd | |
| Entre 1 a 2 usd | |
| Entre 3 a 4 usd | |
| Más de 4 usd | |

- 11. ¿Qué nivel de satisfacción tiene usted actualmente con el consumo de la cerveza nacional)?**

| Marca | X |
|--------------|----------|
| Alto | |
| Medio | |
| Bajo | |
| Nulo | |

- 12. ¿Cuáles son los medios más comunes por los que usted recibe información de productos de consumo masivo?**

| Marca | X |
|----------------------|----------|
| Televisión | |
| Web | |
| Publicidad Estática | |
| Prensa | |
| Radio | |
| POS (Punto de venta) | |
| Otros | |

¡MUCHAS GRACIAS POR SU AYUDA Y TIEMPO!